



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOANNES EMMANUEL DANTAS E RODRIGUES DE LIMA

**CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA  
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL: O CASO DO SERVIÇO NACIONAL DE  
APRENDIZAGEM COMERCIAL DO RIO GRANDE DO NORTE – SENAC RN**

Dissertação submetida à Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. José Alfredo F. Costa, Dr.

Natal, 2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**JOANNES EMMANUEL DANTAS E RODRIGUES DE LIMA**

**CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL: O CASO DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL DO RIO GRANDE DO NORTE – SENAC RN**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Natal, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. José Alfredo F. Costa, Dr.  
Orientador - UFRN

---

Prof. Manoel Veras de Sousa Neto, Dr.  
Examinador - UFRN

---

Prof. Anderson Luiz Rezende Mól, Dr.  
Examinador - UFRN

---

Prof. Maxweel Veras Rodrigues, Dr.  
Examinador - UFC

## DEDICATÓRIA

A Deus, meu rochedo inabalável,

A Mauricio Rodrigues e Zeferina Dantas, meus pais e eternos amigos,

A Ricardo, meu irmão e benção na minha vida,  
A Dorinha, minha avó linda que me ilumina,  
A Flaviana e Diógenes, meus primos e amores,  
A tia Neta e família, meus companheiros queridos,  
A tia Rita e tio Damião, *in memoriam*,

Com todo o meu amor.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por ser a única força quando estava só, por me fazer acreditar que não há impossíveis e por entender que em minha vida não há coincidências, mas providências.

Aos meus pais, Mauricio e Zeferina, pelo discernimento em conduzir os meus passos, com orações, palavras sábias, exemplos de valores humanos e muito amor, que contribuíram para a formação do meu caráter. Meu porto seguro em todos os momentos possíveis.

A minha família Dantas e Rodrigues, em especial ao meu querido irmão Ricardo, os primos Flaviana e Diógenes, titio Bartô, prima Cristina Dantas e a minha segunda família, tia Neta, Jorge, Jorge Fellippe, Israel, Jean e Daniele, pela preocupação e força manifestada que me encorajou a prosseguir.

Aos amigos e colegas do SENAC RN que acreditam no meu potencial e entendem que a construção do conhecimento científico contribui para o crescimento da organização. De maneira especial aos Diretores, Laumir Barrêto, Zilca Pascoal e Elza Sampaio, em nome de todos que contribuíram para a realização deste trabalho. De forma louvável a Jeane Eliad.

Ao meu orientador e amigo José Alfredo, pela contribuição entusiasmada, compreensão nos períodos difíceis e incentivo ao descobrimento de novas idéias.

Ao professor Manoel Veras, que além de orientador tornou-se um amigo e aos professores Maxweel Veras e Anderson Mól por aceitarem o convite em participar da banca.

Ao GEPEC e colegas do mestrado, em especial aos amigos Rafaela, Jakeline, Fábio, Adriane, Weverton e Alexandro, pelos animados encontros e pela valiosa troca de experiência.

Ao PEP pelo apoio e a Vanessa e Cleide, por toda a atenção.

Aos amigos pessoais que estiveram na torcida, de maneira particular a Lucinete, Mônica, Dalvanete, Carolina, Simone, Judith, Eduardo, Marta, Daiara e Gisele, pelo apoio, incentivo e preocupação pessoal.

A todas as pessoas, não citadas acima, mas que contribuíram para que meu sonho se tornasse realidade.

Meu sincero, muito obrigado!

## RESUMO

LIMA, Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima. **CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL: O CASO DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL DO RIO GRANDE DO NORTE – SENAC RN. 2009.** 108f. Dissertação de Mestrado. Natal.

As mudanças providas no ambiente organizacional nas últimas décadas fizeram com que novos sistemas de medição de desempenho fossem propostos, face ao entendimento quanto à inadequação dos modelos tradicionais. O *Balanced Scorecard* – BSC surgiu como um instrumento proposto a traduzir ativos financeiros e não-financeiros, em real valor para todos os interessados da organização, permitindo a introdução de estratégias para obtenção dos objetivos desejados. Pesquisas revelam que a maioria das falhas quanto ao uso do método estão relacionadas ao processo de implementação. Dessa forma, o objetivo desta dissertação é analisar o processo de construção e implementação do BSC em uma organização. A pesquisa empírica de caráter exploratório baseia-se no método clássico de estudo de caso, que permite ao pesquisador, trabalhar com um conjunto de evidências, incluindo a observação direta, entrevistas e análise de documentos. Os resultados mostram que a utilização do BSC na empresa investigada apresentou problemas durante o processo de construção e implementação do método, provocados principalmente pela falta de envolvimento da alta administração e o incipiente conhecimento da equipe a cerca do *Balanced Scorecard*. Um dos ganhos gerados pela adoção do sistema foi a introdução e/ou consolidação de uma cultura de planejamento estratégico e gestão participativa. A fase de implementação contínua foi destaque com o programa de monitoração, criado pela organização como tentativa de reversão dos problemas ocasionados, tendo utilizado o BSC como sistema de gestão estratégica, de terceira geração, o que proporcionou ganhos significativos a uma melhor utilização do sistema e do fortalecimento da gestão.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, medição de desempenho, estratégia.

## ABSTRACT

LIMA, Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima. **CONSTRUCTION AND IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION: A CASE STUDY OF THE NATIONAL SERVICE OF COMMERCIAL LEARNING OF RIO GRANDE DO NORTE, BRAZIL – SENAC RN. 2009.** 108p. Masters dissertation. Natal, Brazil.

The changes that have taken place in the organizational environment in recent decades have led to new performance measurement systems being proposed, given the inadequacy of traditional models. The Balanced Scorecard (BSC) emerged as an instrument to translate financial and non-financial assets into real values for all interested parties in the organization, allowing the introduction of strategies to achieve the desired goals. Research shows that most errors committed with the use of this method are related to the implementation process. Thus, the aim of this dissertation is to analyze the process of building and implementing the BSC in an organization. This empirical exploratory study is based on the classic case study method, which enables the researcher to work with a set of evidence, including direct observation, interviews and document analysis. The results show that the use of BSC in the company investigated posed problems during the process of building and implementing the method. These problems were caused mainly by the lack of involvement on the part of upper management and the team's scant knowledge of Balanced Scorecard. One of the gains obtained from adopting the system was the introduction and/or consolidation of a culture of strategic planning and participative management. The continuous implementation phase was highlighted in the monitoring program, created by the organization in an attempt to reverse existing problems, using the BSC as a third generation strategic management system, which led to significant gains, better use of the system and stronger management practices.

Keywords: Balanced Scorecard, performance measurement, strategy.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Integração das medidas de desempenho do BSC.....	23
Figura 2 – Ligando medidas e perspectivas à estratégia .....	24
Figura 3 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> . .....	27
Figura 4 – Os quatro processos de gerenciamento do desempenho .....	29
Figura 5 – Mapa estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> . .....	32
Figura 6 – Os princípios de uma organização focada na estratégia.....	33
Figura 7 – Motivações para o <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
Figura 8 – Organograma da organização em estudo.....	64
Figura 9 – Fases de construção e implementação do BSC no SENAC RN.....	68



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Levantamento dos sistemas de medição de desempenho .....	20
Quadro 2 – Escala do projeto do <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
Quadro 3 - Papéis e responsabilidades da equipe do <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
Quadro 4 – Etapas investigadas na pesquisa .....	60
Quadro 5 – Itens investigados no processo construção BSC por Kaplan e Norton (1996b) ...	61
Quadro 6 – Itens investigados no processo construção BSC por Niven (2005).....	61
Quadro 7 – Itens investigados no processo de implementação do BSC por Niven (2005) ....	62
Quadro 8 – Itens investigados e fundamentais processo implementação BSC - Niven (2005)	62
Quadro 9 – Cronograma de construção e implementação do BSC na organização em estudo	69
Quadro 10 – Mapa estratégico corporativo da organização em estudo .....	73
Quadro 11 – Legenda de cores com status de realização dos itens investigados na pesquisa .	81
Quadro 12 – Atividades passo 1 modelo construção do BSC de Kaplan e Norton (1996b)....	82
Quadro 13 – Atividades passo 2 modelo construção do BSC de Kaplan e Norton (1996b)....	83
Quadro 14 – Atividades passo 3 modelo construção do BSC de Kaplan e Norton (1996b)....	84
Quadro 15 – Atividades passo 4 modelo construção do BSC de Kaplan e Norton (1996b)....	85
Quadro 16 – Fase 1 do modelo de construção do BSC de Niven (2005) .....	87
Quadro 17 – Fase 2 do modelo de construção do BSC de Niven (2005) .....	89
Quadro 18 – Aspectos que compõem a implementação do BSC de Niven (2005).....	92
Quadro 19 – Questões que não devem faltar na implementação do BSC de Niven (2005) ....	95

**LISTA DE SIGLAS**

BSC – *Balanced Scorecard*

BSCol – *Balanced Scorecard Collaborative*

CGU – Controladoria Geral da União

CNC – Confederação Nacional do Comércio

CR – Conselho Regional

DR – Departamento Regional

FECOMERCIO RN - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Norte

HBR – *Harvard Bussines Review*

PAAR – Plano Anual da Administração Regional

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC RN – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Departamento Regional do Rio Grande do Norte

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT – Serviço Social do Transporte

SESC – Serviço Social do Comércio

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SESI – Serviço Social da Indústria

SEST – Serviço Social do Transporte

SWOT – Acrônimo de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

TCU – Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 – Formulação do Problema .....	13
1.2 – Justificativa.....	14
1.3 – Objetivos Geral e Específicos .....	15
1.4 – Estrutura da Dissertação.....	17
<b>CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 – O Contexto Organizacional antes do Surgimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.2 – O <i>Balanced Scorecard</i> e sua Evolução Histórica .....	21
2.2.1 – O BSC como um Sistema de Medição de Desempenho .....	22
2.2.2 – O BSC como um Sistema de Gestão de Desempenho .....	24
2.2.2.1 – Perspectivas do BSC .....	25
2.2.2.2 – Processo de Criação do BSC .....	27
2.2.2.3 – Processo de Gerenciamento de Desempenho .....	29
2.2.3 – O BSC como um Sistema de Gestão Estratégica.....	31
2.2.3.1 – Mapa Estratégico como representação do BSC .....	32
2.2.3.2 – Princípios da Organização focalizada na Estratégia .....	27
2.3 – Processo de Construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
2.3.1 – Fase de Planejamento do Projeto .....	37
2.3.2 – Fase de Desenvolvimento do Projeto .....	41
2.4 – Processo de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
2.4.1 – Aspectos relacionados à implementação do BSC .....	44
2.4.2 – Dez questões importantes na implementação do BSC .....	46
2.4.3 – Boas práticas para ter sucesso na implementação .....	50
2.4.4 – Aspectos críticos da implementação do BSC .....	52
2.4.5 – Pontos fundamentais quando da implementação do BSC .....	54
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
3.1 – Caráter Científico da Pesquisa .....	57

3.2 – Abordagens da Pesquisa.....	58
3.3 – Métodos da Pesquisa .....	59
3.4 – Caracterização da Pesquisa de Campo .....	60
3.5 – Contextualização da Empresa .....	62
3.6 – Realização da Pesquisa e Coleta de Dados .....	65
3.6.1 – Fase Inicial .....	65
3.6.1.1 – Motivo da adoção do Balanced Scorecard .....	66
3.6.1.2 – Preparativos para Construção do BSC .....	66
3.6.2 – Acompanhamento do Processo .....	67
3.6.2.1 – Planejamento Estratégico da Organização .....	68
3.6.2.2 – Fase de Construção do BSC .....	70
3.6.2.3 – Fase de Implementação do BSC .....	74
3.6.2.4 – Fase de Implementação Contínua do BSC .....	77
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
4.1 – Síntese Geral.....	81
4.1.1 – Modelo sugerido por Kaplan e Norton (1996b) para construção do BSC <i>versus</i> o caso em estudo.....	81
4.1.2 – Modelo sugerido por Niven (2005) para construção do BSC <i>versus</i> o caso em estudo.....	86
4.1.3 – Modelo sugerido por Niven (2005) para implementação do BSC <i>versus</i> o caso em estudo.....	91
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>98</b>
5.1 – Síntese Geral.....	98
5.2 – Sugestões de Trabalhos Futuros .....	102
<b>CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>103</b>

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

As transformações gradativas que vêm ocorrendo no mundo nas últimas décadas têm levado as organizações a adotarem práticas, que permitam o entendimento de seus negócios e facilitem a tomada de decisão, tornando-as competitivas nos mercados que estejam inseridas.

Para analisar o desempenho, as organizações têm utilizado diversas metodologias. Um consideram aspectos financeiros, outras os não-financeiros e, ainda, há outras que englobam os dois de forma balanceada.

Neste contexto, os sistemas tradicionais de gestão de desempenho apoiados em indicadores financeiros não funcionam como orientadores para criação de valor futuro, nem realizam a adequada gestão dos ativos intangíveis. O *Balanced Scorecard* criado por Kaplan e Norton, como um dos novos sistemas de gestão de desempenho, supre esta lacuna e favorece a gestão estratégica da organização.

Todavia, há críticas e histórias de insucessos sobre o BSC em diversas partes do mundo, incluindo o Brasil. Estudos relatam que grande parte desses casos está atrelado ao método e/ou forma de implementação do *Balanced Scorecard*. Muitas empresas ainda não têm uma visão clara e um dos fatores está relacionado às mudanças geradas por sua evolução.

Dessa forma, o objeto de estudo deste trabalho está relacionado com o processo de construção e implementação do *Balanced Scorecard* - BSC, utilizando como estudo de caso o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Departamento Regional do Rio Grande do Norte - SENAC RN.

Pertencente ao grupo dos Serviços Sociais Autônomos ou Sistema S, essas organizações vem enfrentando pressões do governo, que busca a redução dos repasses financeiros ao Sistema. A inserção do BSC em seu contexto organizacional constitui-se como iniciativa para mensurar a utilização adequada dos recursos recolhidos.

Considerando que a literatura sobre implementação do BSC no país está em ascensão, o relato de experiências em empresas brasileiras se faz necessário no sentido de contribuir para disseminação das práticas vivenciadas pelas organizações e estabelecer novas direções para os esforços de pesquisa na academia brasileira.

## 1.1 Formulação do Problema

O método *Balanced Scorecard*, tem sido aplicado em diversas organizações de portes variados, que buscam uma gestão estratégica com foco na ação. Dessa forma, o BSC tem por objetivo alinhar a estratégia da organização, traduzindo objetivos de curto e longo prazo, através de medidas financeiras e não-financeiras.

O BSC representa uma contribuição à gestão organizacional, pois possibilita que a estratégia seja visualizada em função de um conjunto de hipóteses sobre relações de causa-e-efeito entre objetivos, em perspectivas como financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

No processo de gestão estratégica baseado no BSC, os indicadores são definidos e monitorados, permitindo que a estratégia planejada inicialmente seja constantemente avaliada e cursos de ação corrigidos através da identificação dos problemas, gerando um ciclo de aprendizado na empresa.

Diante desse processo, o BSC pode ser adotado com um instrumento de mensuração do desempenho organizacional, que permite o entendimento comum da estratégia, além de promover o alinhamento de toda organização.

Todavia e como será detalhado no referencial teórico, o sucesso do BSC está relacionado a vários fatores, tendo como um dos principais, a utilização correta do método. No entanto, não são todas as empresas que utilizam o sistema com sucesso.

Alguns autores propõem a execução de passos no que compete a sua implementação, mas agregado a isso é prudente considerar que cada organização é única e sua cultura influenciará no sucesso ou insucesso da implementação.

Para Mccunn (1998), mesmo considerando que o BSC é um método de fácil implementação e uso, diante de um estudo realizado, foi constatado que 70% dos casos falharam em sua implementação.

Os próprios proponentes do modelo apresentam diversos casos de sucesso sobre a implementação. Contudo, há alguns anos, Kaplan e Norton oferecem consultoria e treinamento para do BSC e reconhecem que nem todas as empresas implementam o método corretamente.

O SENAC RN, estudo de caso desta dissertação, é uma organização de direito privado, com características de uma instituição pública, não tem fins lucrativos, mas busca receita para

a auto-sustentação e oferece produtos e serviços ao comércio e a sociedade, gratuitos e remunerados, ambos em caráter de educação profissional.

O Sistema S, no qual o SENAC está inserido, recebe periodicamente recursos financeiros advindos dos organismos vinculados ao setor do comércio. A garantia da execução correta desses recursos está atrelada a fiscalizações sistemáticas, que ocorrem por meio dos órgãos reguladores do Governo e do Sistema.

Essa instituição, em todo o Brasil, não tem medido esforços para inovar nas práticas de gestão e utilização de sistema de avaliação de desempenho, até por uma recomendação dos órgãos que a auditam. Dessa forma, cada regional, por estado, tem buscado a melhor forma de atender a essa solicitação e atingir seus objetivos.

A utilização de sistemas de avaliação de desempenho é uma realidade a ser utilizada pelo Sistema S, de forma a permitir a constatação da absorção adequada dos recursos financeiros recebidos.

No SENAC RN, o sistema adotado foi o *Balanced Scorecard*, com o objetivo de proporcionar a organização, o desenvolvimento de sua estratégia e a mensuração de seu desempenho. Sabe-se, pois que diversas regionais do SENAC em todo o Brasil estão adotando sistemas e em sua maioria tem sido o BSC.

A introdução dessas práticas e sistemas tem beneficiado algumas regionais, enquanto que outras não foram bem sucedidas. São desconhecidas as causas para o insucesso, contudo, a investigação é sugestiva para subsidiar as organizações que estão congregando esforços para atingir este objetivo.

Neste sentido, o problema de pesquisa proposto pode ser definido da seguinte maneira: Como definir um método de avaliação e análise comparativa crítica entre o Modelo de Construção, Implementação e Acompanhamento do BSC em uma organização do setor educacional e os Modelos propostos por Kaplan/Norton e Paul Niven?

## **1.2 Justificativa**

O SENAC RN, para se adaptar às reais necessidades do ambiente, tem buscado implementar modernas práticas de gestão, com o objetivo de se tornar cada vez mais

atualizado diante do mercado. Mas qual a garantia que o processo de adequação dessas práticas está sendo realizado corretamente?

Em face de um cenário organizacional marcado pela necessidade de implementar o BSC para atender entre os motivos internos, a uma solicitação de órgãos reguladores da instituição, no que compete à adoção de um instrumento de medição de desempenho e considerando os casos já ocasionados em outras organizações de implementação sem sucesso, pode-se concluir que o processo de utilização desse método precisa de uma atenção especial.

O *Balanced Scorecard* foi adotado de forma a subsidiar a realização de uma gestão de desempenho balanceada, ao abordar aspectos financeiros e não-financeiros, bem como por promover a ligação entre o planejamento estratégico e as ações operacionais, instrumentalizando a estratégia. Contudo, será que esse objetivo será concretizado?

Algumas instituições do SENAC não foram bem sucedidas quanto a sua utilização e isso pode estar atrelado a vários fatores. Investigar a inserção desse sistema no âmbito organizacional do SENAC RN permitirá extrair conclusões a subsidiar o seu desenvolvimento e crescimento, bem como o atendimento de seu objetivo interno e externo.

Outro aspecto a ser considerado é que conhecer o processo de construção e implementação desta ferramenta, fornecerá informações de maneira a facilitar o estudo e conhecimento do BSC por outras organizações semelhantes, de modo que tenham embasamento para identificar o processo adequado de construção e implementação do método.

Vale salientar, que muitas organizações podem atribuir a culpa do não alcance de seus objetivos a diversos fatores, no entanto, talvez o cerne da questão esteja atrelado ao processo de construção e implementação do BSC, por isso é dado crédito à justificativa de investigação de um caso real como o citado.

Para a instituição em estudo, as conclusões com a pesquisa do presente trabalho permitirão constatar se o BSC está sendo utilizado adequadamente, à luz dos seus autores.

### **1.3 Objetivos Geral e Específicos**



Os resultados almejados com os objetivos propostos nesse trabalho têm a pretensão de contribuir para favorecer as atividades de utilização da estratégia nas organizações, oriundas do método *Balanced Scorecard*.

Vale a ressalva de que as respostas aos objetivos apresentados a seguir não esgotará todas as possibilidades existentes da pesquisa, mas servirá de indicador tanto para a empresa pesquisada neste estudo quanto para as demais instituições e pesquisadores sobre o assunto, de forma a ser utilizado como norteador.

Sendo assim, os objetivos contemplados neste trabalho são:

### **Objetivo Geral**

Avaliar e analisar comparativamente o Modelo de Construção, Implementação e Acompanhamento do BSC em uma organização do setor educacional e os Modelos propostos por Kaplan/Norton e Paul Niven.

### **Objetivos Específicos**

- a) Avaliar e analisar comparativamente o Modelo sugerido por Kaplan e Norton (1996b) para construção do BSC *versus* o caso em estudo.
- b) Avaliar e analisar comparativamente o Modelo sugerido por Niven (2005) para construção do BSC *versus* o caso em estudo.

## **1.4 Estrutura da Dissertação**

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O capítulo 1 consiste de introdução, compreendendo a formulação do problema de pesquisa, justificativa, objetivos geral e específicos e estrutura da dissertação.

No capítulo 2 será apresentado o *Balanced Scorecard*, contemplando aspectos que vão desde o contexto organizacional antes do seu surgimento, evolução histórica e suas fases, abordando o BSC como sistema de medição de desempenho, sistema de gestão de desempenho e sistema de gestão estratégica. Ainda será abordado o processo de construção e implementação do BSC.

No capítulo 3 será apresentada a metodologia, englobando a caracterização, abordagens e métodos da pesquisa, contextualização da empresa, realização da pesquisa e coleta de dados.

O capítulo 4 consiste das análises dos resultados, compreendendo a análise do estudo de caso. No penúltimo capítulo de número 5, serão apresentadas as conclusões realizadas pelo pesquisador, com a síntese geral e sugestão de trabalhos futuros. Por fim, seguem os referenciais teóricos utilizados como subsídio.

## **CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresentará o *Balanced Scorecard* - BSC, contemplando aspectos que vão desde o contexto organizacional antes do seu surgimento, evolução histórica e suas fases, abordando o BSC como sistema de medição de desempenho, sistema de gestão de desempenho e sistema de gestão estratégica. Ainda será abordado o processo de construção e implementação, bem como os aspectos críticos.

### **2.1 O Contexto Organizacional antes do Surgimento do *Balanced Scorecard***

As organizações, ao longo das últimas décadas, têm adotado práticas e ferramentas gerenciais com o objetivo de potencializar suas operações, melhorar seus resultados e se posicionar competitivamente no mercado.

Em 1991, Johnson e Kaplan realizaram estudo para identificar quais seriam as práticas adotadas pelas empresas americanas, de forma a controlar seu desempenho. Essa pesquisa permitiu identificar que todos os métodos utilizados haviam surgido nos últimos cem anos e vinham da contabilidade gerencial.

Nos anos cinquenta, esta inserção de práticas e ferramentas gerenciais ainda era incipiente, contudo, o uso das informações financeiras passara a entrar em evidência, os relatórios contábeis e os advindos das auditorias eram utilizados como informação valiosa pelas empresas para o processo decisório.

Johnson e Kaplan (1991) defendem que a partir dos anos oitenta, essa realidade tornou-se visível, as organizações passaram a competir globalmente e as operações industriais requeriam um maior número de informações.

Em virtude das transformações que já começavam a surgir provenientes da evolução tecnológica, tornou-se notório que os sistemas de gestão de desempenho baseado apenas na Contabilidade de Custos, não ofereciam um conjunto de informações necessárias, uma vez que baseavam-se apenas em aspectos financeiros.

Essa realidade é reforçada por Eccles (1991). Ele defende que a mudança de visão das empresas quando o caráter de competitividade se elevou foi um marco nesse novo contexto de mercados globais. Segundo o autor, o foco que antes estava em conhecer o desempenho financeiro passou para entender o produto, a prestação de serviços e suas operações.

Contudo, para compreender quais foram as razões que provocaram a perda de relevância relacionada apenas ao aspecto financeiro, faz-se necessário citar Rolstadas (1995). Segundo esse autor, o aumento da complexidade dos produtos e processos, a rápida mudança da tecnologia, a inconsistência no mix de produtos, a má alocação de capital e recursos e a ausência de identificação de relacionamentos de causa-e-efeito, foram pontos decisivos nesse processo.

Vários autores criticaram o uso apenas de medidas financeiras. Neely (1999) cita os principais motivos, que estariam relacionados à tomada de decisão somente no curto prazo, não está integrado a estratégia da empresa, não considera aspectos intangíveis, como qualidade e a percepção da clientela.

Este cenário acentuou o surgimento de vários sistemas de medição de desempenho. As empresas tinham o entendimento da importância de tomar decisões com base em dados concretos. Mas quais seriam essas informações? Uma crescente conscientização sobre a necessidade de considerar aspectos financeiros e não-financeiros intensificou-se.

Neely (1998) argumenta dizendo que tal evolução pode ser considerada fruto de algumas causas, como a mudança na natureza do trabalho, aumento da competição, iniciativas específicas de melhoria, prêmios de qualidade nacionais e internacionais, mudança de funções nas organizações, demandas externas e o poder da tecnologia da informação.

Todavia, há uma certeza, vários sistemas de medição de desempenho surgiram como forma de suprir as necessidades das organizações.

Marinho *et al.* (2008) apresentou recentemente um estudo que buscou identificar os principais sistemas de medição de desempenho que surgiram nos últimos tempos, conforme exposto no quadro 1.

SISTEMA/ABORDAGEM	AUTOR	ANO
Tableaux de Bord de Gestion	Satet e Voraz (apud Malo)	1932
Administração por Objetivos	Drucker (apud Lodi)	1954
Gerenciamento pelas Diretrizes	Akao	1960
Melhoria de Performance	Sink e Tuttle	1989
Pirâmide de Performance (SMART) 1990	McNair, Lynch e Cross	1990
Brignall, Fitzgerald, Johnston, Silvestro e Voss	Brignall, Fitzgerald, Johnston, Silvestro e Voss	1991
Juran	Juran	1992
Campos	Campos	1992
Três Níveis do Desempenho	Rummler e Brache	1992
Balanced Scorecard	Kaplan e Norton	1992
PEMP (Progresso Efetivo e Medição de Performance)	Adams e Roberts	1993
Gerenciamento de Processos Empresariais	Harrington	1993
Ernst & Young	Ostrenga	1994
Quantum	Hronec	1994
Human Capital Intelligence	Fitz-Enz	1994
Navegador Skandia	Edvinsson e Malone	1995
Moreira	Moreira	1996
Métricas de Desempenho DoE 1996	Universidade da Califórnia – USA-DoE	1996
Navegador do Capital Intelectual	Stewart	1996
Macroprocesso de uma Organização	Brown	1996
Family Nevada Quality Fórum	Family Nevada Quality Fórum – USA-DoD	1997
Sistêmica	Sandia National Laboratories – USA-DoE	1997
Gerenciamento Total da Melhoria Contínua	Harrington	1997
Monitor de Ativos Intangíveis	Sveiby	1997
Value Chain Scoreboard	Lev	2001
Performance Prism	Neely, Adams e Kennerly	2002

Quadro 1 – Levantamento dos sistemas de medição de desempenho  
 Fonte: Marinho *et al.* (2008, p. 7)

Os diversos sistemas apresentados na figura acima buscaram suprir as demandas das organizações, que careciam de um instrumento que auxiliasse a análise do desempenho, de forma a envolver o maior número de aspectos possíveis, tanto financeiros como não-financeiros.

O relacionamento de medidas de desempenho de forma balanceada, conforme carecia as empresas, foi proposto por alguns autores, como MAISEL (1992) e KAPLAN e NORTON (1992). Estes últimos propuseram o sistema de medição de desempenho que ficou conhecido como *Balanced Scorecard* – BSC e será detalhado a seguir, já que é o tema central do trabalho.

## 2.2 O *Balanced Scorecard* e sua Evolução Histórica

Niven (2005) relata que em 1990, Kaplan e Norton lideraram um trabalho de pesquisa com doze empresas explorando novos métodos de medição de desempenho. A razão do estudo foi a crescente convicção de que as medidas financeiras eram ineficazes para as empresas modernas.

A proposta de um sistema de medição de desempenho balanceado com medidas financeiras e não-financeiras, reunidas por perspectivas distintas e com o nome de *Balanced Scorecard*, surgiu após a publicação de um artigo em 1992 de Robert S. Kaplan e David P. Norton na *Harvard Business Review* - HBR.

Outra proposta muito parecida, também surgiu na mesma época do artigo na HBR por Maisel (1992). Contudo, a paternidade do BSC é atribuída a Kaplan e Norton.

Dessa forma, o BSC surgiu como um instrumento com o objetivo de traduzir ativos tangíveis (financeiros) e intangíveis (não-financeiros), em real valor para todos os interessados da organização, permitindo a introdução de estratégias para obtenção dos objetivos desejados.

Desde seu surgimento em 1992, o BSC figurou conceitualmente de várias maneiras. Inicialmente, para Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* era um conjunto de medidas que fornecia aos gerentes de alto escalão uma rápida e abrangente visão do negócio, mas esse conceito mudou conforme veremos mais adiante.

O propósito inicial do *Balanced Scorecard* de ser um sistema de medição de desempenho foi modificado, de forma que assumiu o papel de sistema de gerenciamento que integra toda a organização e direciona suas atividades, ligada a(s) sua(s) estratégia(s). Kaplan e Norton (1996, 2001) reconhecem que o BSC mudou consideravelmente desde seu surgimento.

Niven (2005) descreve o BSC como um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas para o *Scorecard* são informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados, o direcionamento para o qual a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos.

Uma das grandes contribuições que o BSC vem proporcionando às empresas é auxiliar dois pontos críticos, que seriam a mensuração eficiente do desempenho organizacional e a implementação da estratégia com êxito.

Dessa forma, conforme o exposto e diante de alguns conceitos distintos, constatou-se que o BSC pode ser dividido em três gerações. Inicialmente, era a necessidade de melhorar a medição de desempenho para prover informações relevantes para os tomadores de decisão (Kaplan e Norton, 1992).

Depois passou a ser a implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1996), por meio de um sistema de gerenciamento de desempenho. Atualmente é tornar a estratégia um trabalho de todos na organização (Kaplan e Norton, 2001c), através de um sistema de gestão estratégica.

Baseada na experiência dos próprios autores com os casos de implementação, o modelo e uso do BSC evoluiu após a proposta inicial.

A seguir será apresentada esta divisão, dentro da literatura pesquisada, considerando o BSC como um sistema de medição de desempenho, sistema de gestão do desempenho e sistema de gestão estratégica.

### **2.2.1 O BSC como um Sistema de Medição de Desempenho**

Para atender à demanda das organizações, como já citado anteriormente, surgiu o *Balanced Scorecard*, como resultado de um estudo para identificar um sistema de medição de desempenho eficiente que considerasse aspectos financeiros e não-financeiros.

Kaplan e Norton estavam convencidos de que para criar valor, as organizações precisavam focar em um conjunto balanceado de medidas que se complementassem.

Dessa forma, o BSC passou a ser adotado e conforme exposto por Kaplan e Norton (1992), os gerentes focalizaram as medidas de desempenho mais críticas, tomando decisões de forma a gerar ganhos significativos e aumentar o nível de competitividade.

No início, o BSC foi adotado como um sistema de medição de desempenho que reunia um conjunto de medidas, de forma que os gerentes podiam olhar o negócio sobre quatro perspectivas importantes e fornecer respostas para quatro questões básicas, conforme exposto na figura 1:

Como a empresa é vista pelos clientes? Em quais processos de negócio deve ser melhor? Como a empresa pode continuar a melhorar e criar valor? Como os acionistas olham para a empresa?

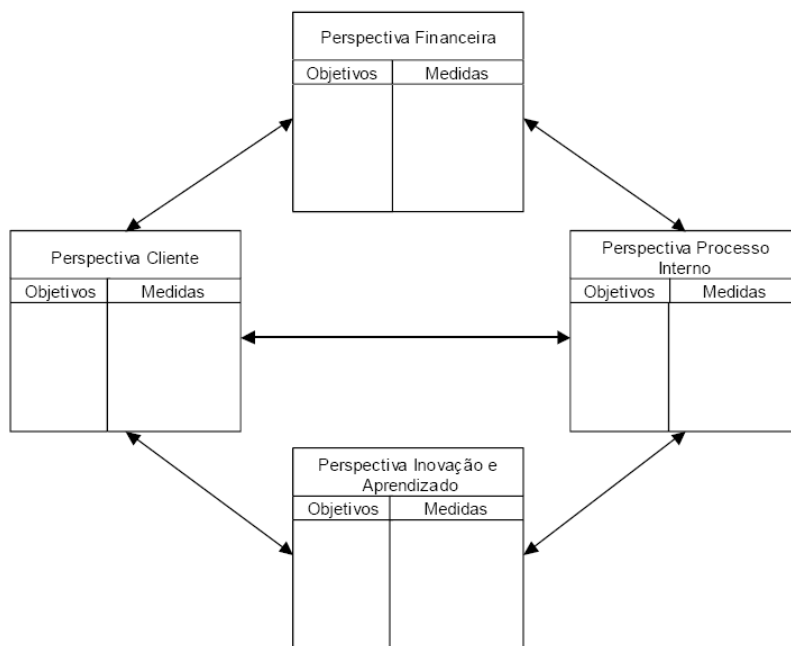


Figura 1 – Integração das medidas de desempenho do BSC  
Fonte: Kaplan e Norton (1992, p.72).

Um ano após seu surgimento, algumas conclusões foram extraídas das empresas que haviam implantado o BSC. Dentre os resultados, Kaplan e Norton (1993), constataram que empresas americanas utilizaram o BSC como forma de direcionar suas atividades para atingir os objetivos macros da organização, definindo e comunicando as metas junto aos seus clientes internos e externos.

Outro fator também exposto pelos autores e de fundamental importância é a verificação de que algumas empresas obtiveram mais sucesso quando utilizaram o BSC para prover a mudança organizacional, o que resultou no modelo apresentado na figura 2, a seguir.



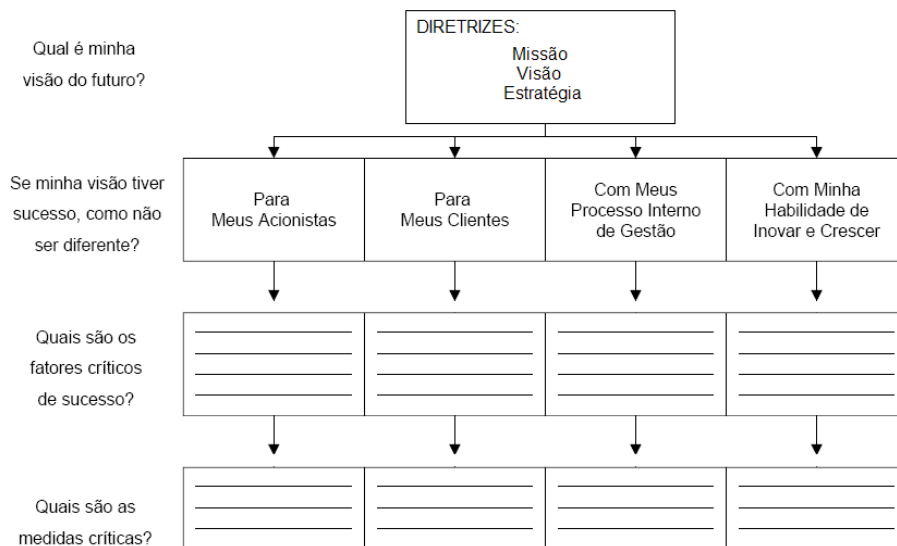


Figura 2 - Ligando medidas e perspectivas à estratégia  
Fonte: Kaplan e Norton (1993, p.139)

As mudanças já identificadas no primeiro ano de acompanhamento do BSC demonstraram que a metodologia estaria propícia a sofrer modificações consideráveis de forma a ganhar valor.

Para Niven (2005), o BSC, mesmo sendo utilizado como um sistema de medição de desempenho, já induzia a considerar o levantamento de medidas partindo de uma estratégia, muito embora isso ainda não estivesse claro.

O item a seguir abordará a segunda fase da ferramenta, onde ela passa de um simples sistema de medição de desempenho para um sistema de gestão de desempenho.

### 2.2.2 O BSC como um Sistema de Gestão de Desempenho

Em 1996, com base em relatos de experiência no uso do BSC por empresas americanas, Kaplan e Norton publicaram novos artigos com os avanços da metodologia, que evoluiu e passou a se tornar um sistema de gestão de desempenho. Esse novo formato é exposto em Kaplan e Norton (1996a,b).

Para os autores, o BSC não seria apenas um sistema que ajuda as empresas a mensurar seu desempenho, mas um sistema que auxilia a gerenciar o desempenho, isso porque ele pode contemplar de maneira equilibrada, objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e

não-financeiras, indicadores de tendência e ocorrência, em âmbito interno e externo, considerando as perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira.

Para entender melhor esse sistema, serão apresentados a seguir os conceitos sobre as perspectivas utilizadas como padrão pelo BSC, em seguida as fases que compõem seu processo de criação e gerenciamento do desempenho.

### **2.2.2.1 Perspectivas do BSC**

Para Kaplan e Norton (1996b), há quatro perspectivas que são utilizadas como padrão pelo BSC. Elas permitem a organização visualizar e analisar um conjunto de medidas balanceadas, de forma a facilitar o gerenciamento e a tomada de decisão. Alguns pontos são apresentados a seguir como forma de tecer a visão dos autores sobre as quatro perspectivas.

#### **a) Aprendizado e Crescimento**

Para seus autores, essa perspectiva fornece o alicerce necessário para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos dispostos nas próximas perspectivas. O capital intelectual de uma organização é um dos seus bens mais valiosos e a consecução dos objetivos é realizado pelas pessoas, dessa forma, prover o aprendizado e crescimento desse quadro de pessoal torna-se fundamental para a realização eficaz das metas propostas.

Os objetivos e medidas dessa perspectiva mostra onde a organização precisa focar para atingir uma ruptura significativa no desempenho. Os resultados que ela alcançar terá impacto em três perspectivas. Dessa forma, torna-se fundamental trabalhar bem suas principais categorias, que são as capacidades dos funcionários, compatibilidade do sistema de informação e motivação, delegação de poderes e alinhamento.

#### **b) Processos Internos**

Nesta perspectiva, são reunidas as iniciativas que permitirão a realização dos objetivos voltados a atender a clientes e acionistas com sucesso, a empresa precisa organizar seus processos para que o cliente seja bem atendido.

Os autores orientam que é fundamental definir a cadeia de valor de maneira a contemplar todos os níveis de processos internos, como os processos de operações, que está relacionado a entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes, tem ainda os processos de inovação que suprem as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolve novas soluções, e por fim, os processos de serviço de pós-venda, voltados a surpreender os clientes por meio dos produtos e serviços oferecidos.

#### **c) Perspectiva do Cliente**

Esta perspectiva contempla objetivos e medidas que a empresa necessita desenvolver de forma a alcançar um relacionamento com seus clientes, que permita satisfazer, fidelizar e reter, gerando lucratividade para a organização. Dessa forma, torna-se fundamental identificar os segmentos de clientes e mercados em que deseja competir.

As medidas definidas devem abranger aspectos como tempo (prazo de entrega), qualidade (produtos defeituosos), serviço (criação de valor) e custo (valor justo). É fundamental, segundo a visão dos autores, levar em consideração outros atributos relacionados a produto e serviço, como funcionalidade, imagem e reputação.

#### **d) Perspectiva Financeira**

Nesta perspectiva, contemplam-se os objetivos e medidas financeiras esperadas a partir da estratégia, estão relacionadas à lucratividade e são medidos pela receita operacional, retorno sobre o capital empregado ou pelo valor econômico.

Os autores sugerem que sejam estabelecidos antes das demais perspectivas, já que uma de suas atribuições será assegurar financeiramente a concretização dos objetivos. Vale salientar que pode mudar de acordo com a realidade da organização, em virtude de seu caráter financeiro.

A figura 3, exposta a seguir, mostra a relação existente entre as perspectivas do BSC e as diretrizes da organização. O BSC inicia com as definições da missão atual, visão de futuro e estratégia organizacional. Em seguida, estabelece-se uma relação entre objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas. Este sistema permite visualizar, analisar e gerenciar o desempenho da organização.

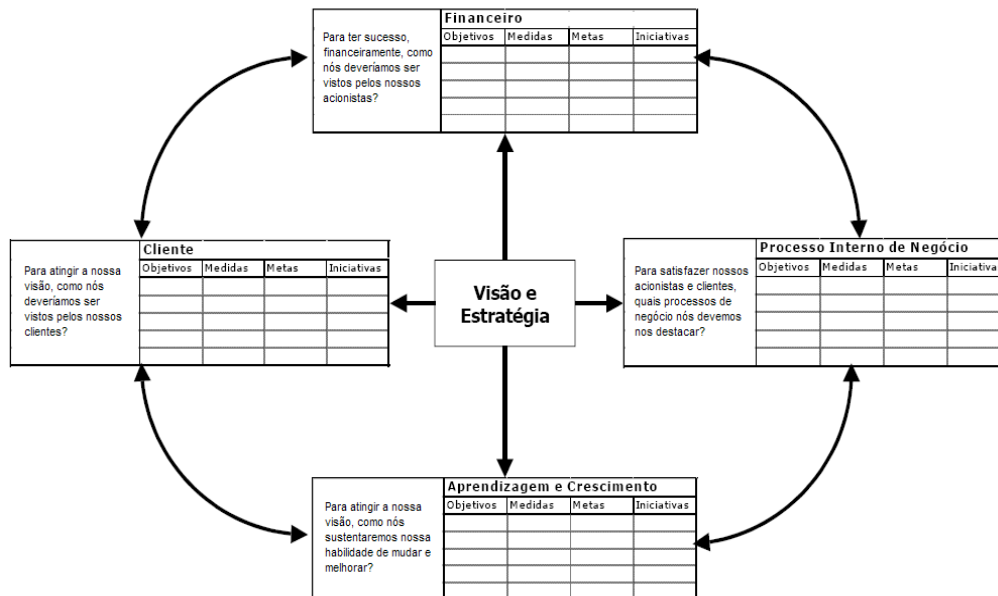


Figura 3 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.  
 Fonte: Kaplan e Norton (1996a, p.76)

Kaplan e Norton (1996) afirmaram haver uma relação entre as perspectivas do BSC e que se esse relacionamento causa-e-efeito não estiver adequadamente refletido, então ele não traduzirá a estratégia organizacional.

No próximo item, serão apresentadas as características que englobam esse processo de gerenciamento do desempenho.

#### 2.2.2.2 Processo de Criação do BSC

Kaplan e Norton (1996b) descrevem o processo de construção do BSC, dividido em quatro fases, contemplando a definição da unidade de negócios e diretrizes organizacionais, levantamento dos objetivos estratégicos e indicadores, seleção dos direcionadores estratégicos, validação do BSC e elaboração do plano de implementação, exposto a seguir.

##### a) Definição da Unidade de Negócios e das Diretrizes Organizacionais

Atividade 1 – Seleção da unidade de negócios mais adequada à aplicação da metodologia;

Atividade 2 – Identificação das diretrizes organizacionais para subsidiar o processo.

**b) Levantamento dos Objetivos Estratégicos e seus Indicadores**

Atividade 3 (1ª etapa de entrevistas) – Envio de material sobre o BSC à alta gerência para leitura e compreensão, e ainda a aplicação de entrevistas para identificação dos objetivos estratégicos;

Atividade 4 – Análise das informações coletadas, destacando os objetivos e medidas que estão relacionados com a estratégia, bem como possíveis resistências ao processo.

Atividade 5 (1ª etapa do workshop executivo) – Com base na missão e estratégia da organização, a alta gerência define diante das quatro perspectivas, quais seriam os objetivos estratégicos, uma descrição de cada objetivo e seus indicadores, criando dessa forma a estrutura do BSC.

**c) Seleção dos Direcionadores Estratégicos**

Atividade 6 (2ª etapa de entrevistas) – É realizado um trabalho para resumir e validar a construção do primeiro workshop, priorizando a definição dos indicadores e suas respectivas fontes de informação que serão consideradas no BSC.

Atividade 7 (2ª etapa do workshop executivo) – Neste encontro, com um grupo maior de membros da empresa, são validados a missão, estratégia, objetivos, indicadores etc. Em seguida, é discutido o desenvolvimento do plano de implementação.

**d) Validação do BSC e elaboração do Plano de Implementação**

Atividade 8 – A equipe de implementação constrói um plano de trabalho, contemplando aspectos para comunicar o *scorecard*.

Atividade 9 (3ª etapa do workshop executivo) – Neste encontro, acontece a validação, pela alta gerência, da missão, visão, estratégia, objetivos, indicadores, medidas, ações para alcançar os objetivos, programa de implementação, contemplando o plano de comunicação aos membros da organização e infra-estrutura tecnológica para suportar o *scorecard*.

Atividade 10 – Finalização dos trabalhos e integração do BSC ao sistema organizacional, com definição de reuniões quinzenais ou mensais para analisar a evolução das medidas do BSC, revisadas anualmente como parte do planejamento estratégico.

As etapas citadas acima pelos autores permitem a construção de um sistema de gerenciamento de desempenho. Vale a ressalva que essas atividades podem ser ajustadas conforme as peculiaridades da organização. No próximo item, serão apresentadas as etapas que compõem esse processo de gerenciamento.

### 2.2.2.3 Processo de Gerenciamento de Desempenho

Para Kaplan e Norton (1996a), muitas organizações estão mudando o foco de utilização do BSC, o que tem levado a se transformar e assumir o papel de sistema de gerenciamento do desempenho. Os gerentes têm introduzido algumas práticas que estão contribuindo para integrar os objetivos estratégicos de longo prazo com os de curto prazo.

Ainda segundo as constatações dos autores, algumas empresas têm buscado por meio do BSC desenvolver um trabalho fundamental ao alcance dos objetivos almejados, que seria traduzir a visão em termos operacionais, trabalhar a comunicação, planejar bem o negócio e promover *feedback* e aprendizado estratégico. A seguir, a figura 4 mostra os quatro processos de gerenciamento do desempenho.

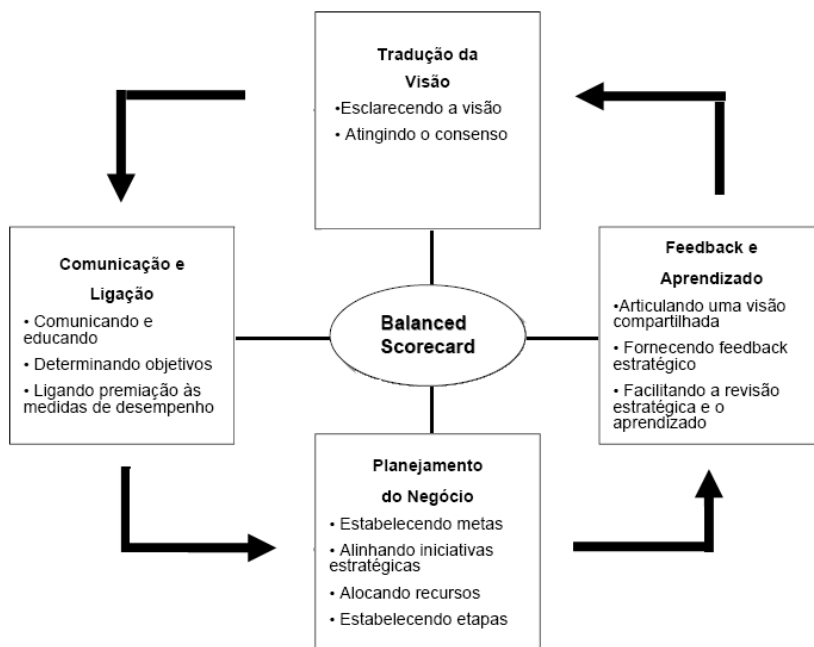


Figura 4 – Os quatro processos de gerenciamento do desempenho  
Fonte: Kaplan e Norton (1996a, p.77)

Kaplan e Norton (1996b) descrevem o que comporta cada etapa desse processo de gerenciamento, descrito a seguir.

**a) Traduzir a Visão**

Permite aos gestores direcionar a atenção e foco de trabalho em torno da estratégia e da visão de futuro da organização. Dessa forma, a tradução da visão para um conjunto de objetivos e medidas, conduzirá as pessoas a alcançarem o resultado almejado para o longo prazo. Se essa etapa for bem desenvolvida ela tornará conhecida de todos os membros da empresa, as metas que estão sendo perseguidas com o objetivo de se alcançar uma visão de futuro.

**b) Comunicação e Ligação**

Esta etapa tem por objetivo, desenvolver ações que comuniquem a estratégia para todos os níveis hierárquicos da organização e alinhe os objetivos e iniciativas entre as equipes, departamentos e gestores. Há mecanismos que podem ser desenvolvidos com o objetivo de estimular entre todos os colaboradores o entendimento da estratégia da organização, como ela fará para conseguir realizar no longo prazo e o que cada colaborador pode fazer para contribuir.

Atividades como comunicação e educação, composição de metas e ligação de recompensas às medidas de desempenho, podem ser trabalhadas. Isso é fundamental, visto que estimulará o surgimento de ações locais que irão contribuir para o alcance dos objetivos macros.

**c) Planejamento do Negócio**

Prima pela integração de todos os planos da organização, incluindo a fusão do planejamento estratégico com o orçamento da empresa, de forma a assegurar o patrocínio e suporte ao desenvolvimento da(s) estratégia(s).

O planejamento do negócio permite ao corpo gerencial analisar o negócio de forma macro, focar na estratégia e iniciativas de impacto, o que permite aos gerentes se concentrar nos processos mais críticos para o sucesso da organização.

O processo de planejamento do negócio facilita a organização a quantificar os resultados de longo prazo que se deseja atingir, identifica mecanismos e fornece recursos para

alcançar esses resultados, e estabelece metas de curto prazo para as medidas de desempenho financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

#### **d) *Feedback e Aprendizagem***

Esta etapa promove o amadurecimento e aprendizagem da organização. O BSC fornece elementos fundamentais ao aprendizado estratégico, uma vez que articula a visão compartilhada da organização, definindo os resultados que as equipes estão almejando. Outro aspecto está relacionado à revisão da estratégia que é essencial para o aprendizado estratégico.

### **2.2.3 O BSC como um Sistema de Gestão Estratégica**

Desde as publicações realizadas por Kaplan e Norton em 1996, várias empresas em todo o mundo experimentaram introduzir a metodologia do BSC em seus sistemas organizacionais.

Kaplan e Norton (2001a) afirmam que resultados de pesquisas demonstraram que o BSC está auxiliando as organizações a implementar suas estratégias. Essa é uma evolução significativa, segundo os autores. As empresas utilizaram o BSC para direcionar toda a organização de forma que a estratégia macro fosse alcançada e não apenas, utilizar o BSC como um mecanismo de medição do desempenho ou de gerenciamento do desempenho.

Dentro do conceito de um novo sistema de gestão estratégica, observaram que empresas atingiram níveis de inovação em desempenho em pouco tempo (2/3 anos) após a implementação do BSC.

Os autores constataram que as empresas que estão focadas na estratégia utilizaram o BSC para centralizá-la no processo de gestão, de forma a contribuir para seu desenvolvimento de maneira eficaz.

A seguir, é apresentado uma das características desse novo sistema, o mapa estratégico, representação visual do BSC.



### 2.2.3.1 Mapa Estratégico como representação do BSC

Outra novidade, advinda da evolução do BSC e inserida dentro do conceito de sistema de gestão estratégica é o mapa estratégico, que para Kaplan e Norton (2001a), sua construção mostra uma arquitetura lógica e abrangente, onde o cerne está descrito em um conjunto de relações de causa-e-efeito entre os objetivos e as ações estratégicas, ainda distribuídas entre as quatro perspectivas do BSC (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), como mostrado na figura 5.

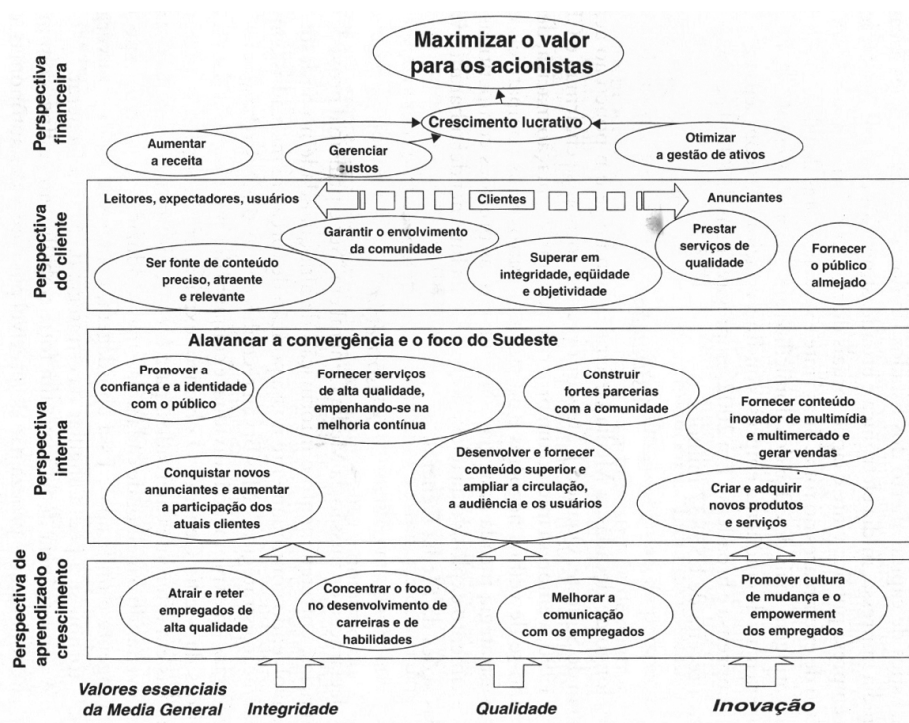


Figura 5 - Mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.  
Fonte: Kaplan e Norton (2001a, p.92).

### 2.2.3.2 Princípios da Organização focalizada na Estratégia

Kaplan e Norton (2001b) afirmam que as empresas que alcançaram inovações de desempenho utilizando o BSC conseguiram o alinhamento e foco da estratégia, denominadas

empresas focadas na estratégia, utilizando-se de um conjunto de princípios, como pode ser visto na figura 6 e detalhado a seguir.

São eles: tradução da estratégia em termos operacionais, alinhamento da organização à estratégia, fazer da estratégia parte do dia-a-dia dos funcionários, fazer da estratégia um processo contínuo e mobilizar mudança pela liderança do executivo.



Figura 6- Os princípios de uma organização focada na estratégia  
Fonte: Kaplan e Norton (2001b, p.148)

#### a) Traduzir a estratégia em termos operacionais

O diagrama visual do BSC é representado pelo mapa estratégico, estrutura arquitetônica que representa a estratégia. Visualmente, podem ser observadas as relações de causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos, mostrando os vetores que induzirão as conseqüências. O mapa representa a transformação do ativo intangível em resultados tangíveis que levará ao alcance da estratégia perseguida.

#### b) Alinhar a organização à estratégia

É fundamental um trabalho de alinhamento estratégico em toda a organização, principalmente no que compete a criar mecanismos que integre as equipes e atividades a estratégia organizacional.

**c) Transformar a estratégia em tarefa de todos**

Na essência, os membros da organização são quem implementa a estratégia. Dessa forma, cabe a empresa transformar a estratégia em atitudes operacionais, que faça com que os funcionários se identifiquem e comprometam-se. É fundamental para isso que eles entendam a estratégia, de forma a direcionar da melhor forma possível, suas atividades com o objetivo de contribuir para seu alcance.

**d) Converter a estratégia em processo contínuo**

A estratégia deve ser uma meta perseguida por um longo período na organização. Para isso faz-se necessário integrar a gestão estratégica com a gestão de operações. Na gestão estratégica, o BSC permite monitorar o progresso em relação à estratégia, o que permite ações corretivas.

Já na gestão de operações, o orçamento tem forte influência no sistema de planejamento e controle. Dessa forma, a união de ambas as gestões permitirá a organização um ganho de valor agregado e a tornará um processo contínuo que englobará diversos ciclos de vida da empresa, isso ocorrerá por meio da utilização de ações como reuniões gerenciais para revisão da estratégia, criação de um sistema de informação para feedback, entre outros.

**e) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**

O BSC, se for utilizado adequadamente, pode motivar e empreender grandes mudanças. A liderança executiva pode ser responsável por esse processo e agir como orientadora. O patrocínio e envolvimento da equipe de executivos são fundamentais e o processo ocorre por meio da mobilização dos colaboradores, mostrando para a organização a necessidade de mudança.

Em resumo, o BSC é apresentado por Kaplan e Norton dentro de um processo evolutivo. Inicialmente como um sistema de medição de desempenho, passando para um sistema de gerenciamento do desempenho e, finalmente, num terceiro momento, torna-se um sistema de gestão estratégica, conforme foi exposto nos itens acima.

Soares e Prochnik (2004) realizaram estudo com onze organizações que estão implantando o *Balanced Scorecard* no Brasil, cujo objetivo é identificar se os processos de

implantação seguem os cinco princípios da organização focada na estratégia de Kaplan e Norton (2001c)

Os autores constataram que mesmo com as empresas já mobilizadas para o projeto, a liderança ou equipe específica pode atuar como facilitador ou entrave ao projeto, devendo a alta administração reforçar de forma contínua a necessidade e benefícios do projeto.

Quanto à tradução da estratégia em termos operacionais, Soares e Prochnik (2004) constataram que a utilização dos mapas estratégicos e do BSC tem se revelado como importante instrumento para o entendimento e a efetiva comunicação das estratégias das organizações.

Outro ponto a ser destacado é que as perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1996b) estão presentes nas onze organizações pesquisadas, podendo haver variações às suas denominações e às vezes acrescidas de perspectivas específicas frente às necessidades do ambiente competitivo ou necessidades regulatórias.

Ainda analisando os relatos, no que tange ao alinhamento da organização à estratégia, entre unidades ou departamentos das empresas ainda pode ser considerado limitado, mas isso deve ser modificado à medida que os mapas estratégicos são desdobrados entre as unidades, área e equipes de trabalho.

No terceiro princípio, fazer da estratégia parte do dia-a-dia dos funcionários, foi notado por Soares e Prochnik (2004) que a capacitação dos funcionários nos conceitos e no método do BSC é fundamental como um dos primeiros passos do projeto. Em todos os casos foi verificada a contratação de consultoria especializada para a implantação.

No último princípio, fazer da estratégia um processo contínuo, foi observado que a “...conexão entre orçamentos e estratégia ainda depende da superação da fase de refinamento dos projetos BSC e da consolidação da utilização de *softwares* de apoio com mais recursos.” (Soares e Prochnik, 2004, p.8).

### **2.3 Processo de Construção do *Balanced Scorecard***

Antes de iniciar o processo de construção do BSC, Niven (2005) ressalta que a organização deve determinar a motivação específica para o lançamento desta ferramenta baseada em suas circunstâncias particulares.

A figura 7, exposta abaixo retrata algumas motivações que devem ser consideradas para construção.

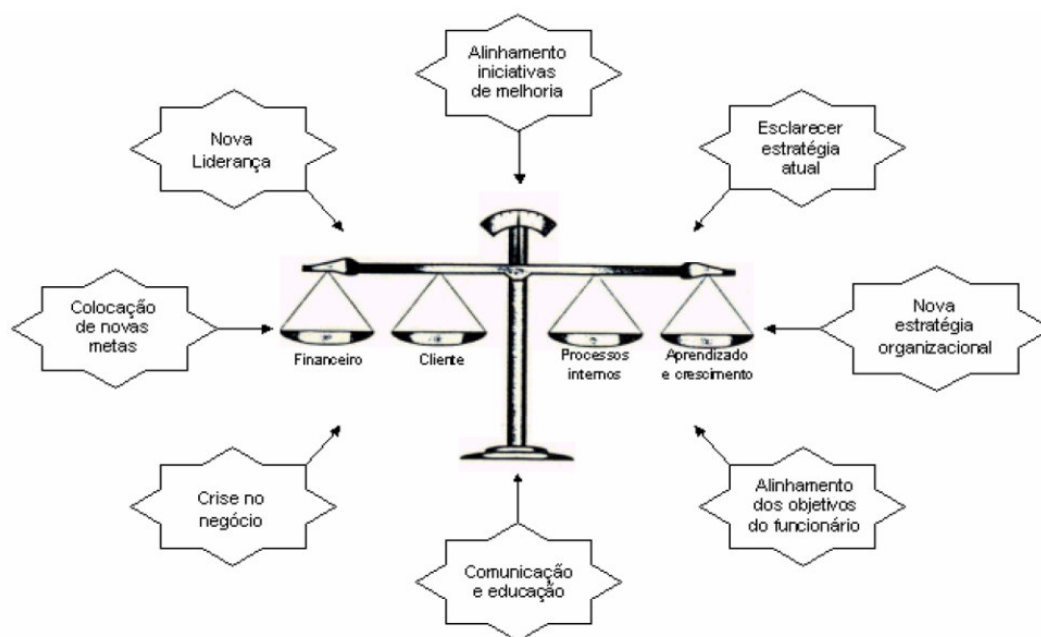


Figura 7 – Motivações para o *Balanced Scorecard*  
Fonte: Niven (2005, p.53).

A construção do BSC na organização tem um propósito, a razão de adoção deste método deve está claro e servir como motivador para o seu desenvolvimento. Nem o BSC mais bem construído poderá transformar a empresa instantaneamente. O processo de mudança leva tempo e a implementação do *Balanced Scorecard* promoverá resultados só no tempo oportuno.

Havendo o entendimento da alta direção quanto as razões para sua construção, Niven (2005), sugere que seja construído um plano de trabalho de forma a considerar vários aspectos, como a cultura organizacional, aprovação da equipe e apoio do patrocinador. Segundo o mesmo autor, o importante é incluir todos os elementos importantes do projeto.

Abaixo, o quadro 2 mostra que o plano deve contemplar a fase do planejamento e de desenvolvimento, e ainda sugere um período de realização abrangendo vinte semanas.

		Semana	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Fase do Planejamento</b>																						
Passo 1	Desenvolva objetivos para seu Balanced Scorecard																					
Passo 2	Determine a unidade organizacional apropriada																					
Passo 3	Obtenha patrocínio executivo																					
Passo 4	Monte sua equipe de Balanced Scorecard																					
Passo 5	Formule seu planejamento de projeto																					
Passo 6	Desenvolva um plano de comunicação para seu projeto de Balanced Scorecard																					
<b>Fase de Desenvolvimento</b>																						
Passo 1	Reúna e distribua material de apoio																					
Passo 2	Desenvolva ou confirme a missão, os valores, a visão e a estratégia																					
Passo 3	Entreviste os executivos																					
Passo 4	Desenvolva objetivos e medidas																					
Passo 4 (a)	Workshop executivo																					
Passo 4 (b)	Reúna feedback do funcionário																					
Passo 5	Desenvolva vinculações de causa e efeito																					
Passo 5 (a)	Workshop executivo																					
Passo 6	Estabeleça metas para suas medidas																					
Passo 6 (a)	Workshop executivo																					
Passo 7	Desenvolva um plano de implementação contínuo de Balanced Scorecard																					

Quadro 2 – Escala do projeto do *Balanced Scorecard*  
 Fonte: Niven (2005, p.80)

Tomando-se por parâmetro o exposto na figura acima, será abordado de forma sucinta o que compõe cada fase e seus respectivos passos.

### 2.3.1 Fase de Planejamento do Projeto

Conforme já exposto, para Niven (2005) a implementação do *Balanced Scorecard* segue alguns passos básicos e importantes na fase de planejamento que são: desenvolvimento dos objetivos para o BSC; determinação da unidade organizacional apropriada; obtenção de

patrocínio executivo; estruturação da equipe do BSC; formulação do planejamento de projeto e desenvolvimento de um plano de comunicação para o projeto do *balanced scorecard*.

A visão do autor citado é reforçado por Letza (1996), que apresentou os resultados de uma pesquisa sobre a implementação do BSC envolvendo três empresas. Ele mostrou os aspectos que devem ser considerados como necessários para o sucesso, seriam eles: identificação das medidas corretas, boa comunicação, entendimento da equipe, engajamento da alta direção, ligação de medidas de desempenho a estratégia e ações que impacte a cultura.

É fundamental considerar que cada empresa tem uma dinâmica e por isso o processo de implementação pode sofrer ajustes. Para Mooraj *et al.* (1999), as empresas terminam desenvolvendo medidas e papéis diferentes para o BSC, de acordo com a dinâmica da empresa e sua posição competitiva.

Todavia, a organização só terá a ganhar se a fase de planejamento for executada conforme proposto. A seguir comentaremos cada passo que compõe o processo de planejamento para implementação do *Balanced Scorecard*.

#### **a) Passo 1: Desenvolvimento dos Objetivos para o BSC**

Para Niven (2005), a melhor maneira de se criar objetivos e desenvolvê-los é examinar cada perspectiva do BSC por meio de perguntas, tipo: Que passos financeiros são necessários para garantir a execução da estratégia? Quem é o nosso público-alvo e qual é nossa proposta de valor? Visando satisfazer nossos clientes e interessados, em que processos nos destacar? De que habilidades e ferramentas nossos funcionários precisam para executar a estratégia?

Os objetivos devem motivar a ação, mas não precisam necessariamente ser quantificados em sua natureza. Oferecer representações numéricas específicas do sucesso é a especialidade da medição do desempenho, e não o seu objetivo. O BSC diz respeito a tradução da estratégia em objetivos para depois determinar a melhor medida para se acompanhar a conquista deste objetivo.

Roest (1997) ressalta a importância da tradução dos objetivos estratégicos em medidas e iniciativas, bem como o estabelecimento de um número balanceado de objetivos e medidas de maneira a atingir o sucesso organizacional. Para o autor, esse ponto contribui para a realização de um processo de implementação bem sucedida.

### **b) Passo 2: Determinação da Unidade Organizacional apropriada**

Niven (2005) apresenta sete critérios para a escolha da unidade organizacional, que devem ser considerados: escolha criteriosamente da estratégia que será adotada; obtenção de patrocínio executivo para o projeto BSC; definição de objetivos claros para se ter um *scorecard* adequado a necessidade; apoio dos principais gestores e supervisores; estrutura organizacional de funcionamento; acesso a dados e informações; e por fim, disponibilidade de recursos.

Contudo, o critério mais importante na seleção da unidade a ser escolhida é a estratégia, pois o BSC é um método para ajudar a traduzir a estratégia em objetivos e medidas de desempenho que irão permitir avaliar a eficiência da estratégia.

Sem uma estratégia firme é provável que se chegue a um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que não tenha uma relação articulada de causa-e-efeito e que, portanto, será difícil verificar se melhorias de uma determinada área do *scorecard* está produzindo os efeitos desejados nos outros indicadores-chave de desempenho.

### **c) Passo 3: Obtenção de Patrocínio Executivo**

Kaplan e Norton (2004) acreditam que o envolvimento da alta gerência é necessário por uma série de razões, como compreensão da estratégia, visto que muitos gerentes intermediários não conhecem a estratégia organizacional com profundidade, apenas a equipe gestora superior está apta a articular a estratégia continuamente.

Outro aspecto apresentado são as diretrizes decisórias, dessa forma, todos da equipe gestora que tomam decisões precisam entender a estratégia para que esse processo de tomada de decisão aconteça de forma correta.

Por fim, o último aspecto é o envolvimento, para seus autores, debater sobre a estratégia gera um envolvimento emocional forte e isso é fundamental para que o programa seja um diferenciador.

Os mesmos autores também citam em Kaplan e Norton (1996) que o comprometimento da alta gerência é fundamental para prover o entendimento da estratégia, poder de decisão e comprometimento.



#### d) Passo 4: Estruturação da Equipe do BSC

Para Niven (2005), a equipe é fundamental para o sucesso da implementação do BSC, para isso deve reunir um grupo coeso, competente, comprometido, focado e responsável.

Montague (1999) acredita que o envolvimento de um grupo multifuncional no desenvolvimento do BSC evita a criação de medidas altamente genéricas, que não representam a verdade sobre o desempenho e não estimulam o comprometimento das pessoas.

O quadro 3 a seguir mostra os papéis e responsabilidades da equipe do *Balanced Scorecard*.

Papel	Responsabilidades
Executivo patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assume a propriedade do projeto <i>Balanced Scorecard</i></li> <li>Fornece a informação para a equipe sobre estratégia e a metodologia</li> <li>Aloca recursos humanos e financeiros para a equipe</li> <li>Dá suporte e entusiasmo para o BSC através da organização</li> </ul>
<i>Balanced Scorecard Champion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordena reuniões, planos, andamento do projeto e reporta os resultados da equipe para todos os envolvidos</li> <li>Fornece o pensamento de liderança sobre o método do BSC para a equipe</li> <li>Garante que todo o material básico relevante é disponível para a equipe</li> <li>Facilita o desenvolvimento de uma equipe efetiva por meio de treinamento e suporte</li> </ul>
Membros da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornece conhecimento especializado da unidade de negócio ou das operações</li> <li>Informa e influencia os respectivos altos executivos dos membros da equipe</li> <li>Atua como embaixadores do BSC dentro da unidade ou departamento</li> <li>Atua para os melhores interesses do negócio como um todo</li> </ul>
Especialista em mudança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumenta a conscientização sobre os assuntos de mudança organizacional</li> <li>Investiga assuntos relativos a mudanças que afetam o projeto</li> <li>Trabalha com a equipe para produzir soluções de forma a atenuar os riscos relacionados com as mudanças</li> </ul>

Quadro 3 - Papéis e responsabilidades da equipe do *Balanced Scorecard*.  
Fonte: Niven (2002, p. 56).

#### e) Passo 5: Formulação do Planejamento de Projeto e Passo 6: Desenvolvimento de um Plano de Comunicação para o BSC

A formulação do planejamento de projeto está no levantamento do maior número de aspectos inerentes a construção de um projeto que permita a implementação do método com sucesso.

A formulação de um plano de comunicação é fundamental para o sucesso da implementação. Mas o que comunicar?

Niven (2005) apresenta os aspectos que envolvem esse processo, a saber: cria conscientização do BSC a todos os níveis da organização, oferece informações acerca dos conceitos fundamentais do BSC por diferentes tipos de público-alvo, gera vinculação e comprometimento dos principais interessados em torno do projeto, encoraja a participação do processo, gera entusiasmo pelo BSC e garante que os resultados da equipe sejam disseminados de forma rápida.

Shulver e Antakar (2001) também destacam a importância do plano de comunicação e diz que o sucesso do BSC depende do processo de planejamento da comunicação usado para disseminar o sistema por toda a organização.

A importância do plano de comunicação não está apenas em comunicar o BSC, mas criar mecanismos que transmita a toda a organização a estratégia que está sendo perseguida, Canaverolo (2004) e Martins (2005) também verificaram em dois estudos de caso a importância do plano de comunicação e ainda complementam, dizendo que o uso de tecnologia de informação pode colaborar neste o processo de implementação do BSC.

### **2.3.2 Fase de Desenvolvimento do Projeto**

Após a fase de planejamento, a organização haverá reunido um grupo de informações que compõem o alicerce fundamental do BSC. Em seguida, deve ocorrer a continuidade do processo de implementação, com a execução da fase de desenvolvimento do projeto.

Rentes *et al.* (2001) destacam que o processo de desenvolvimento é direcionado por alguns fatores, como um projeto bem elaborado, acompanhado de um plano de implementação com probabilidade de ser implementado com sucesso, com auxílio de ferramentas de planejamento e suporte tecnológico.

De acordo com Niven (2005), a fase de desenvolvimento engloba os passos a seguir:

**a) Passo 1: Reúna e distribua material de apoio**

O BSC é uma ferramenta que descreve a estratégia e para cumprir essa promessa a equipe precisa ter acesso ao material de apoio sobre a missão, visão, valores, estratégia, posição competitiva e principais competências dos funcionários da organização.

**b) Passo 2: Desenvolva ou confirme a missão, os valores, a visão e a estratégia**

Baseado no passo 1, deve-se chegar a um consenso sobre o conceito das diretrizes estratégicas, incluindo a missão, valores, visão e estratégia, e onde a organização se situa no contexto das diretrizes.

**c) Passo 3: Faça entrevistas com os executivos**

Essa entrevista inicial é com a alta gerência e a equipe caberá reunir *feedback* sobre a posição competitiva da organização, fatores essenciais ao sucesso futuro, assim como possíveis medidas para o *scorecard*.

**d) Passo 4: Desenvolva objetivos e medidas em cada uma das perspectivas do BSC**

A equipe definirá quais as perspectivas necessárias ao *scorecard* da organização e desenvolverá objetivos e medidas para cada perspectiva baseada na tradução da estratégia.

**e) Passo 4 (a): Workshop executivo**

Nesta fase deve se chegar ao consenso junto à alta gerência acerca dos objetivos e medidas desenvolvidas pela equipe. Devem ser consideradas as recomendações realizadas pelo grupo executivo.

**f) Passo 4 (b): Reúna *feedback* do funcionário**

Devem ser reunidos a percepção dos colaboradores envolvidos no processo. É importante que esteja claro para os funcionários se ações diárias vinculam-se ao plano estratégico.

**g) Passo 5: Desenvolva vinculações de causa e efeito**

O BSC precisa descrever a estratégia por meio de uma relação entre as medidas selecionadas, uma relação de causa-e-efeito.

**h) Passo 5 (a): Workshop executivo**

A equipe deve conduzir um momento com a alta gerência para entendimento das relações de causa-e-feito. Este momento deve ser utilizado para se verificar os impactos que são causados pelo isolamento funcional entre os departamentos, tido como um entrave grave ao sucesso geral da organização.

**i) Passo 6: Estabeleça metas para suas medidas**

Cada medida deve ter uma meta, isso permitirá mensurar se os esforços de melhoria estão produzindo resultados aceitáveis. Estabelecer metas é uma ação desafiadora no processo de implementação. Muitas organizações possuem pouca prática ou técnica para desenvolver essa atividade.

**j) Passo 6 (a): Workshop executivo**

Nesta etapa deve-se obter o consenso final sobre o produto de trabalho BSC, a equipe que está coordenando o processo deve receber um *feedback* e o projeto deve ser aprovado.

**k) Passo 7: Desenvolva um plano de implementação contínuo de *Balanced Scorecard***

Devem ser reunidos todos os elementos fundamentais para a implementação do BSC.

Aqui vale uma ressalva para falar do fator tempo, gasto com as fases de planejamento e desenvolvimento, que envolve o processo de implementação do BSC, podendo variar de acordo com cada organização.

Kaplan e Norton (1996b) ressaltam que esse processo, em média, leva cerca de doze meses e a própria experiência dos autores em Kaplan e Norton (2001a) com empresas americanas, mostra que algumas organizações conseguiram sucesso e inovação num período de dois a três anos após sua implementação.

Macedo e Ratton (1999) ressaltam o quanto é crítica a questão da periodicidade de retorno conforme exposto acima, segundo os autores, alcançar o sucesso e a inovação depende de vários aspectos que estão relacionados a todos os níveis da empresa.

## **2.4 Processo de Implementação do *Balanced Scorecard***

O sucesso do BSC está atrelado a vários fatores, tendo como um dos principais, a utilização correta do método. Para tanto, apresentaremos nesta seção as etapas que compõem o processo de implementação do BSC.

Alguns passos são sugeridos por diversos autores quanto a sua implementação, mas agregado a isso é prudente considerar que cada organização é única e sua cultura influenciará no sucesso ou insucesso da implementação do BSC. Esta preocupação foi salientada por Kaplan e Norton (1993) mostrando a necessidade de considerar a cultura e as necessidades de cada organização quando da implementação.

Para Mccunn (1998), mesmo considerando que o BSC é um método de fácil implementação e uso, diante de um estudo realizado, foi constatado que 70% dos casos falharam em sua implementação.

Os próprios proponentes do modelo apresentam inúmeros casos de sucesso sobre a implementação. Há alguns anos, Kaplan e Norton estão à frente do BSCol - *Balanced Scorecard Collaborative*, uma organização que oferece consultoria e treinamento para implementação do BSC. Essa organização mantém um “*hall of fame*” que premia as melhores implementações de BSC no mundo.

Mesmo com o avanço e difusão das pesquisas sobre a implementação do BSC no Brasil, existe pouca informação constatada. A Revista Exame (1999) publicou uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral de Minas Gerais com 98 empresas brasileiras e constatou que 20 já haviam adotado o modelo, mas não se tem acesso a muitos casos de implementação.

### **2.4.1 Aspectos relacionados a implementação do BSC**

Diante desse contexto será detalhado a seguir aspectos relacionados a implementação do BSC segundo Niven (2005):

**a) Desdobramento dos mapas estratégicos**

Após ser criado o mapa estratégico corporativo ou de alto nível, o próximo passo é a criação de Scorecards alinhados de cima a baixo dentro da organização. Esse trabalho é fundamental, uma vez que, os funcionários passarão a perseguir as metas coerentes que conduzem à conquista da estratégia.

Para uma disseminação bem-sucedida, todos dentro da organização devem possuir uma sólida compreensão dos objetivos e das medidas que formam o *Scorecard* de mais alto nível. Disseminar refere-se ao processo de desenvolvimento dos *Scorecards* em todos os níveis da empresa. Desenvolver um *Scorecard* de alto nível organizacional é uma excelente forma de avaliar seu sucesso na conquista dos objetivos estratégicos e gerar conscientização da estratégia nos funcionários.

**b) Alocação de recursos financeiros orçamentários**

O BSC pode ser usado pela organização para desenvolver orçamentos e posicionar a estratégia no centro do processo. Os gastos serão orientados pela capacidade de influenciar os objetivos estratégicos ao invés de ser uma mera revisão do cálculo feito para o orçamento submetido no ano anterior.

**c) Vinculação de premiações ao desempenho e remuneração**

O método mais conveniente de vincular o BSC à remuneração é basear os pagamentos nos resultados obtidos com seu *Scorecard* organizacional de alto nível. Esta abordagem é a ideal para comunicar o BSC e elevar a importância dos indicadores organizacionais.

Todavia, ela é falha na premiação do desempenho de destaque no âmbito da unidade financeira, departamento e em nível individual.

Para minimizar este defeito as organizações podem desenvolver Scorecards de baixo nível e usá-los como base para a vinculação à remuneração. Assim, todos os funcionários terão a chance de demonstrar como suas ações estão levando à melhoria dos resultados e serão compensados por seus esforços locais.

**d) Automação e inserção de plataforma tecnológica**

À medida que o uso do BSC evoluiu de um sistema de medição para se tornar um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação, muitas organizações buscaram soluções tecnológicas.

Apesar das diversas vantagens a serem obtidas com a solução tecnológica, ela jamais deverá substituir o esforço colaborativo necessário para formar um BSC que descreva sua estratégia específica.

A tecnologia é um facilitador do BSC, expandindo seu uso e criando oportunidades ilimitadas para o compartilhamento do conhecimento e dos avanços estratégicos.

#### **e) Manutenção do BSC**

A maioria dos praticantes do *Scorecard* atualiza-os anualmente. Conforme as condições se modificam e a aprendizagem da ferramenta aumenta, muitas empresas introduzem mudanças aos objetivos, medidas e metas de desempenho.

Os Ajustes podem refletir uma mudança de direção estratégica ou um simples esclarecimento para os confusos indicadores em contrário.

Todas as principais figuras envolvidas no formato original e no desenvolvimento do BSC têm um papel a executar em sua contínua evolução.

### **2.4.2 Dez questões importantes na implementação do BSC**

As organizações devem determinar o grau de compatibilidade com a cultura corrente e até que ponto os funcionários acreditam que a ferramenta pode ser implementada com êxito.

Niven (2005) descreve as dez principais questões na implementação do *Balanced Scorecard* e muitas organizações recairão em pelo menos um dos dez problemas que mais ocorrem na implementação do *Scorecard*.

Essas questões estão relacionadas as vinculações prematuras aos processos de gerenciamento, a falta de disseminação, o uso da terminologia, a falta de novas medidas, as práticas gerenciais coerentes, o momento, a falta de objetivos para o *Scorecard*, a falta de estratégia, a falta de treinamento e educação e a falta de patrocínio executivo.

Segundo esse mesmo autor há uma ordem de prioridade que classifica os pontos mais importantes na implementação do BSC. A seguir, serão comentadas de forma objetiva cada uma das questões citadas.

### **Número 1: Falta de Patrocínio Executivo**

Com a liderança forte e o apoio, um projeto de *Scorecard* pode ter êxito no final. O patrocínio executivo é o fio condutor que vincula o processo todo do início ao fim e sem a presença de um líder forte e eloqüente em todas as articulações, o esforço pode rapidamente estagnar.

Segundo o autor, nada pode substituir um executivo vibrante e bem informado que deseja trabalhar incansavelmente na causa da promoção do BSC.

### **Número 2: Falta de Educação e Treinamento acerca do *Balanced Scorecard***

Muitas empresas, na pressa em construir o BSC, sacrificam o esforço inicial de oferecer treinamento significativo e detalhado àquelas pessoas que utilizarão o sistema. Em sua maioria, sempre quando a ferramenta é apresentada ressaltam as vantagens, não mencionando as complexidades do modelo que justificam a preparação com treinamento adequado.

Algumas organizações, com o intuito de reduzir custos, excluem essa atividade do projeto, todavia, o custo dessa decisão se manifestará por si mesmo através da confecção de *Scorecards* ruins, da falta de uso e da fragilidade de alinhamento dentro da organização.

Para o autor é fundamental demorar o tempo que for necessário no início do projeto com o objetivo de desenvolver um currículo compreensível que inclua antecedentes do conceito, seus objetivos em implementá-lo, os problemas típicos, as histórias de sucesso e os detalhes do projeto.

### **Numero 3: Falta de uma Estratégia**

O cerne do BSC é a estratégia da organização, que orienta todas as ações e decisões, garantindo o alinhamento total.

De acordo com o autor, é possível desenvolver um *scorecard* sem a ajuda da estratégia, no entanto, ele se tornará o principal indicador do desempenho ou um sistema dos interessados, carente de diversos atributos que só o verdadeiro *scorecard* pode oferecer.



Dessa forma, conclui-se que é extremamente difícil e pode ser um grande erro querer implementar um sistema de gerenciamento estratégico sem possuir uma estratégia.

#### **Número 4: Falta de Objetivos para o Projeto de *Balanced Scorecard***

Com seu sólido *status* confirmado, algumas organizações adotam o BSC simplesmente porque esta parece ser a coisa certa a se fazer. E certamente é, porém de forma alguma dispensa uma equipe executiva de determinar os objetivos específicos que tem em mente ao recorrer a um *scorecard*.

Para o autor, o início do projeto sem objetivos claramente definidos pode ser facilmente mal interpretado e, por fim, ignorado até ser completamente perdido de vista, por ser confundido como mais um projeto da organização.

#### **Número 5: Momento e o tempo**

Chegar a um consenso acerca da estratégia, traduzir a estratégia e desenvolver objetivos, medidas e metas demandam um considerável esforço e tempo.

Quase sempre os melhores resultados são obtidos quando as organizações demoram o tempo necessário a fim de permitir que as idéias e discussões germinem, transformando o conceito em realidade e, assim, produzir medidas e soluções novas e inovadoras.

Nem sempre as organizações aguardam o tempo oportuno e pertinente ao processo, contudo é fundamental que o ele seja respeitado, considerando que cada empresa tem uma realidade e cultura.

#### **Número 6: Práticas de Gerenciamento Sólidas**

O *scorecard* conforme o seu nome indica, representa um paradigma novo de equilíbrio dentro de uma organização: equilibrando as necessidades dos interessados internos e externos, balanceando oportunidades em curto prazo com a criação de valor a longo prazo, contrabalançando os indicadores de resultado e de tendência do desempenho e, logicamente, equilibrando os indicadores financeiros e não-financeiros.

Se toda essa lógica for executada isso traduzirá a eficácia do BSC em determinar processos gerenciais coerentes com os objetivos holísticos e inerentes ao próprio BSC.

Segundo o autor, praticar a lógica correta do BSC é assumir o uso certo das práticas de gerenciamento sólidas.

### **Número 7: Falta de Medidas Novas**

Com o passar dos anos, as organizações ou equipes tendem a repetir as mesmas medidas constantes no primeiro *scorecard*, isso é uma tendência. Um BSC não se constrói adotando um grupo existente de medidas e inserindo-as em perspectivas convenientemente predefinidas ou repetindo tempos depois as mesmas medidas.

Durante o processo, pode ser percebida a necessidade de inserção de medidas novas e faltantes e suas interações com os outros indicadores que conduzem o valor do BSC.

O autor defende que muitas medidas necessárias para contar a história da estratégia já podem estar presentes, mas, na grande maioria dos casos, devem ser complementadas com métricas novas e inovadoras a fim de garantir a execução da estratégia.

### **Número 8: Terminologia**

A terminologia ou os termos utilizados são fundamentais no processo de propagação e difusão do BSC. Todos precisam falar a mesma língua caso a medição seja usada para orientar mudanças dentro de uma organização.

Segundo o autor, ele tem assistido a reuniões ao longo de meses para discutir o projeto do *scorecard* quando, de repente, torna-se dolorosamente óbvio que ninguém no salão está na mesma página. Traduzir a estratégia em medidas já é difícil o bastante, mas quando você percebe que nem mesmo consegue falar a mesma língua, a descoberta é realmente desanimadora.

### **Número 9: Falta de Disseminação**

As organizações que tem sua estrutura dividida em níveis hierárquicos devem disseminar o BSC de alto a baixo, caso espere obter as vantagens oferecidas por esse sistema.

Por uma questão tendenciosa e de logística, nem todos os colaboradores quando a empresa tem um número considerável de funcionários são envolvidos no processo.

No entanto, segundo o autor, o verdadeiro alinhamento entre o estratégico e o operacional só ocorrerá se a disseminação do *scorecard* acontecer em todos os níveis da organização e permitir que todos os funcionários descrevam como contribuem com o sucesso global da empresa.

### **Número 10: Vinculações Prematuras aos Processos de Gerenciamento**

Este item refere-se à transição de um sistema de medição para um sistema de gerenciamento estratégico, o que é uma evolução natural para o BSC bem sucedido.

Inserir o *scorecard* nos processos de gerenciamento como orçamento e a remuneração permite que as organizações aproveitem todo o potencial dessa estrutura dinâmica. No entanto, as tentativas prematuras de criar esses vínculos podem causar um ligeiro declínio no impulso do *scorecard*.

Segundo o autor, essas mudanças podem ser bem sucedidas ou não, dependerá da eficácia em vincular o BSC aos processos de gerenciamento existentes na organização no tempo oportuno.

#### **2.4.3 Boas práticas para ter sucesso na implementação**

Uma pesquisa apresentada em artigo de Mccunn (1998), que envolveu sete empresas européias, revela os dez mandamentos da implementação do BSC. Relatos apontam que as organizações que adotaram essas orientações obtiveram sucesso durante o período de implementação.

Segundo a pesquisa, a organização deve realizar os pontos abaixo:

- Utilizar o BSC para desdobrar por toda a organização a estratégica corporativa e suas metas;
- Definir inicialmente uma estratégia organizacional para evitar a condução do direcionamento do trabalho ocorrer de forma errônea;
- Ter a certeza de que alta administração e os principais gestores patrocinam, apóiam e comprometem-se com o projeto de implementação;
- Implantar um projeto piloto antes do projeto maior pode gerar conclusões oportunas e evitar grandes desperdícios;
- Visitar as unidades de negócios e as equipes antes da implementação do BSC ajudará a alinhar as expectativas iniciais.
- Revisar o BSC antes da efetiva implementação, minimiza o risco de desenvolver ações desfavoráveis e ainda permite alguns ajustes.

Ainda segundo a pesquisa, algumas ações que a organização não deve fazer:

- Utilizar o BSC para obter controle de cima para baixo pode não ser bem entendido pelos membros da empresa;
- Padronizar o *scorecard* pode não ser interessante já que a organização pode implantar várias estratégias, isso pode gerar problemas;
- As fases de comunicação e capacitação não podem ser subestimadas, porque a implementação do BSC vai trazer grandes mudanças e essas fases são fundamentais;
- Outro aspecto que não pode ser subestimado é o volume de trabalho que é gasto no processo de levantamento de informações para o BSC.

A organização só tem a ganhar com a adoção de boas práticas, pois os benefícios apresentados só agregam valor a empresa. Abaixo, alguns autores ressaltam os benefícios que a implementação do BSC proporcionam à organização.

Olve *et al.* (2001) descrevem os principais benefícios conseguidos por intermédio da implantação do BSC, são eles:

- Fornece a gerência um maior controle sobre os assuntos estratégicos;
- Subsidiaria a tomada de decisão à luz da estratégia, possibilitando a análise dos investimentos relacionados ao desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes, uso de tecnologias de informação dentre outros. Como também, conscientiza de que nem todos os investimentos realizados resultarão em lucro;
- Comunica aos membros da organização sobre a parcela de contribuição de cada um na busca pela estratégia;
- Favorece a criação de um ambiente de aprendizado sistêmico.

Epstein *et al.* (1998) complementação a visão dos autores citados, contudo, chamam a atenção para outros pontos que descrevem os principais benefícios na implementação do BSC.

- Resume em um único instrumento, um grupo de indicadores de desempenho da organização;
- Possibilitam uma visão balanceada da empresa, permitindo aos gestores acompanharem o comportamento do desempenho;
- Permite desdobrar a estratégia para todos os departamentos e equipes, de forma a comunicar a estratégia por meio de indicadores quantificáveis;
- Sugere a realização de reuniões sistemáticas entre os grupos, onde o foco dos encontros está na discussão dos planos e dados, ligados a visão de futuro;

- O próprio processo de implementação permite o aprendizado pelo conhecimento do negócio. As reflexões de “para onde estamos indo?” e “como nós chegaremos lá?”, contribui para esse aprendizado estratégico.
- Possibilita, por meio de uma estrutura tecnológica, maior controle sobre os indicadores da organização e a identificação dos que estão apresentando desempenho crítico.

Apesar de alguns pontos distintos, observamos que há coincidências entre os autores, sobre os benefícios proporcionados pela implementação do BSC.

#### **2.4.4 Aspectos críticos da implementação do BSC**

Sobre o impacto da adoção de sistemas de medição de desempenho, Neely *et al.* (1999) estudaram duas subsidiárias de uma empresa, sendo que uma delas implementou o BSC e outra não.

Ao comparar o desempenho de ambas, o que se notou é que elas tiveram um impacto positivo em vendas e lucro, ou seja, o BSC aparentemente não teve impacto positivo.

Este tipo de resultado empírico contrasta com as afirmações de sucesso do BSC que normalmente se encontram na mídia e divulgada pelos seus proponentes e toda a indústria que se aglutina em torno do BSC. Pelo exposto, observa-se que a implementação do BSC não resulta sempre em vantagem competitiva imediata ou pode até mesmo levar a falhas.

Butler *et al.* (1997) verificou que um dos aspectos críticos na implementação do BSC foi o entendimento e a confiança das pessoas envolvidas no conjunto de medidas de desempenho do sistema.

Outro ponto favorável, observado por esses autores, foi a presença de uma consultoria que ajudou a estimular maior abertura na emissão de opiniões, resultando no desenvolvimento de um BSC com a visão incorporada dos gerentes, gerando maior comprometimento. Isto também foi observado por Canevarolo e Martins (2005).

Santos (2002) apresenta um estudo de caso de fracasso de implementação do BSC em uma empresa automobilística brasileira. O autor destaca que houve falhas tanto no que tange ao escopo do projeto quanto na formação da equipe. Quanto ao escopo do projeto, ele foi desenvolvido envolvendo apenas algumas áreas da empresa, e não na empresa como um todo ou em uma unidade de negócios.

Ainda segundo o autor, quanto à equipe, houve a participação de poucos membros das áreas envolvidas e de um consultor externo. Além disso, não houve a participação dos altos executivos da organização, o que resultou em uma percepção inconsistente da estratégia da empresa pela equipe.

Outro ponto levantado foi a dificuldade em comparar os indicadores de desempenho nas áreas envolvidas devido à falta de uniformidade de métodos de cálculo dos indicadores de desempenho.

Ahn (2001) citam como fator crítico o tempo gasto para levantar as informações dos indicadores. Em estudo realizado, os autores identificaram que entre as vinte e cinco medidas, o período de apuração foi muito demorado, o que gerou desgaste entre a equipe e os colaboradores.

Muitos processos de implementação do BSC segundo Epstein *et al.* (1998) falham em virtude da resistência pela mudança organizacional. Para muitos membros, a mudança pode trazer situações desagradáveis e representar uma ameaça, já que busca, em sua maioria, identificar os pontos críticos e seus envolvidos para justificar a necessidade da mudança.

Atkison *et al.*, apud Mooraj *et al.* (1999) afirmam que o BSC falha por não considerar toda a cadeia de valor, priorizando apenas os empregados e fornecedores, em sua maioria, não considerando a comunidade onde está inserida. Outro aspecto é não ter o cuidado necessário quando da implementação de medidas de cima para baixo na estrutura hierárquica.

Falhas na implementação podem ocorrer e, segundo Niven (2005), existem dez itens que comprometem a implementação. São eles: falta de disseminação do BSC e a não descrição de como todos os funcionários podem contribuir para o sucesso da organização; a falta de uso de novas medidas de desempenho para assegurar a execução da estratégia; falta de consistência nas práticas gerenciais; falta de administração do tempo de implementação; falta de estratégia; falta de base sobre os conceitos; e falta do patrocínio dos executivos.

Lawrie (2001) apresenta um ponto que merece destaque, segundo o autor, Kaplan e Norton apresentam o BSC de uma forma muito simples, onde na verdade, o método precisa quando da implementação ser visto como um projeto audacioso. A introdução eficaz do conceito é fundamental para o desenvolvimento do processo.

Macedo e Ratton (1999), atestam por meio de uma pesquisa envolvendo cinquenta empresas brasileiras, que uma das principais barreiras ao sucesso da implementação das medidas de desempenho e estratégias orientadas para o cliente é a falta de sistemas de

medição de desempenho adequados a essas estratégias, com medidas de desempenho qualitativas dentre as medidas-chave de sucesso, de maneira a refletirem as principais dimensões do negócio.

Dessa forma, faz-se necessário atentar para os pontos apresentados pelos autores como críticos ao processo de implementação do BSC, onde em sua maioria conduzem a falhas e ao insucesso da organização.

#### **2.4.5 Pontos fundamentais quando da implementação do BSC**

Alguns pontos são apresentados por Roest (1997) e que merecem atenção quando da implementação do BSC.

##### **a) Não existe solução padrão**

Cada organização está inserida em um contexto particular, com características próprias de sua identidade, cultura e atividade, e ainda as influências do ambiente externo. Sendo assim, o BSC vai variar de empresa para empresa, em virtude destas peculiaridades. Kaplan e Norton (1993) afirmam que cada organização é única e deve desenvolver um método próprio de construção do BSC.

##### **b) O apoio da alta administração é essencial**

O patrocínio e participação da alta administração são fundamentais. Kaplan e Norton (2001) afirmam que antes de iniciar o processo de construção do BSC, a alta administração deve estar ciente e envolvida e é necessário que seja definida a pessoa ou as pessoas que coordenarão o processo.

##### **c) Os colaboradores da organização devem entender a estratégia do negócio**

Todos os membros envolvidos no processo devem conhecer bem o negócio que estão envolvidos, de forma a entender o que é importante ou não para a organização, esse consenso facilitará a condução do trabalho.

**d) Os objetivos e medidas devem ser relevantes e agregar valor**

Para atingir o resultado final almejado e com êxito, um dos pontos que merece atenção é a definição correta dos objetivos e medidas, que devem ser relevantes, balanceados e fáceis de entendimento. Vale salientar que haverá casos em que as medidas não poderão ser quantificadas, isso poderá acontecer e nesse caso, a equipe precisará identificar uma forma de mensurar o resultado.

**e) Plano de trabalho participativo e executado no tempo certo**

Recomenda-se que o tempo entre a análise e implementação nem seja de curto e nem de longo prazo, mas em tempo oportuno e moderado. O plano de trabalho para implementação contemple características de ação participativa, com o objetivo de ganhar a adesão e comprometimento dos membros da organização.

**f) Adotar abordagens de cima para baixo e de baixo para cima**

As informações coletadas devem está claras para todos os níveis hierárquicos, visto que decisões serão tomadas com base no posicionamento das medidas e precisa ocorrer o mínimo de erro possível.

**g) Relação entre sistema tecnológicos e pagamento de recompensas**

Os sistemas de tecnologia de informação podem em alguns casos não apresentar os resultados para a medição de forma a propiciar uma análise correta do desempenho. Sendo assim, vale chamar atenção das organizações que dispõem de um programa de pagamento de recompensas. Se for realizar considerando como parâmetro as medidas, o sistema de tecnologia deve dar o suporte necessário, assegurando a geração da informação em tempo hábil e com credibilidade.

**h) Analisar a necessidade de uma estrutura tecnológica como suporte**

Uma análise sobre o suporte tecnológico deve ser realizado no início do projeto de construção do BSC e havendo a necessidade, a equipe de tecnologia da informação deve ser envolvida para identificar se pode dar o suporte ou se faz necessário terceirizar o serviço. A arquitetura tecnológica deve ser simples para permitir a atualização freqüente.



**i) As medidas precisam ser claras e trazer benefícios**

Para comunicar de forma correta as medidas, elas devem vir acompanhadas dos benefícios que irão proporcionar a organização, isso vai despertar nos membros da empresa o interesse em alcançar a meta desejada.

O referencial teórico listado acima reuniu um conjunto de informações citadas por diversos autores e conclusões extraídas pelo autor do trabalho, com o objetivo de construir um fundamento para o estudo realizado e as análises que serão apresentadas no capítulo 4 deste trabalho.

A proposta é estudar a implementação do *Balanced Scorecard* em uma organização, para isso, foi realizado um trabalho de revisão bibliográfica com foco específico em estudar o BSC e seu processo de construção e implementação.

No próximo capítulo, será apresentado o estudo de caso realizado na empresa selecionada.

## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

A pesquisa deste trabalho teve como objetivo a compreensão do método *Balanced Scorecard* no processo de construção e implementação da estratégia de uma organização, por meio do acompanhamento da aplicação do BSC em uma realidade organizacional e a identificação e análise dos fatores que influenciaram no processo.

Este capítulo apresentará no primeiro momento um esboço das estratégias de pesquisa de forma a dar suporte na investigação empírica da questão de pesquisa desta dissertação e no segundo momento, as informações provenientes da coleta de dados referente à pesquisa deste trabalho.

### **3.1 Caráter Científico da Pesquisa**

De acordo com Salomon (1991), a pesquisa científica é o tratamento por escrito de questões que são abordadas metodologicamente, na medida em que surge um problema para o qual é procurada uma solução adequada de natureza científica.

Ainda, segundo o mesmo autor, há três tipos de problemas relevantes para a ciência, humano, contemporâneo e operacional. A relevância humana carece de solução para a humanidade, já a contemporânea, está relacionada à atualização e à novidade e por fim a operacional, que ocorre quando a solução do problema implica na geração de novos conhecimentos.

O problema que determina o tipo de pesquisa científica a ser desenvolvido pode ser exploratório ou descritivo, aplicado e puro ou teórico. O primeiro caso citado, exploratório, está relacionado ao objetivo de querer descrever o comportamento ou definir e classificar fatos e variáveis.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória aplica-se a estudiosos que têm familiaridade com o problema e querem aprimorar suas idéias por meio da construção de

hipóteses, o que também é reforçado por Mattar (1996), defendendo que este tipo de pesquisa visa prover o investigador de maior conhecimento sobre o tema ou o problema.

Já a pesquisa aplicada, descrita pelo último autor citado acima, está vinculada a aplicação de leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades. Por fim, a pesquisa pura ou teórica, cujo objetivo é extrapolar a definição e descrição de problemas para buscar a interpretação por meio de teorias e modelos.

Como o objetivo do presente trabalho é verificar o processo de construção e implementação do BSC, o caráter científico do problema é contemporâneo e o tipo de pesquisa científica aplicada a este trabalho é o exploratória.

### **3.2 Abordagens da Pesquisa**

De acordo com Bryman (1989), na pesquisa organizacional há dois tipos de abordagens mais utilizados que são a pesquisa qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa difere-se da quantitativa na captação da percepção dos indivíduos inseridos na problemática estudada, sendo menos estruturada para poder extrair as interpretações das pessoas pesquisadas.

Segundo Bryman (1989), as características básicas da pesquisa qualitativa estão relacionadas ao ambiente natural como fonte direta de dados, pesquisador como instrumento fundamental, múltiplas fontes de dados. O significado que é dado pelas pessoas às coisas é a preocupação essencial do investigador, estando próximo do fenômeno estudado.

Os métodos mais comuns de procedimento para coleta de dados na pesquisa qualitativa são o exame de documentos, observação participativa e entrevista não-estruturada ou semi-estruturada.

Citado pelo último autor acima, o exame de documentos permite comprovar a validade dos dados e acesso a outras fontes de informação, já a observação participativa permite que o pesquisador adquira conhecimento do comportamento e da comunicação das pessoas por meio de interação com o ambiente estudado. Já a entrevista não-estruturada ou semi-estruturada procura conhecer como as pessoas pensam em relação a dado assunto.

Este trabalho, que tem por objetivo investigar o processo de construção e implementação do BSC em uma organização, se utilizará da pesquisa de caráter qualitativo,

pela necessidade de perceber os acontecimentos em diferentes níveis do processo. Para isso será utilizado a observação participativa e o exame de documentos.

### 3.3 Métodos da Pesquisa

Para Bryman (1989) há quatro métodos de procedimentos de pesquisa que são o estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa experimental e pesquisa avaliação.

Ainda segundo esse autor, o estudo de caso, tem características como testar teorias para ganhar *insight* e a confirmação dos resultados de outros estudos. Para Yin (1989), o estudo de caso é fundamental para examinar eventos contemporâneos e é uma forma de integrar uma ampla variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações.

Ainda pode ser complementado em Yin (2001), que o estudo de caso é uma estratégia comum utilizada com frequência em ambientes organizacionais, o que contribui para o estudo de diversos tipos de fenômenos.

Para Bryman (1989), a pesquisa-ação é uma abordagem aplicada à pesquisa social, onde o pesquisador e o indivíduo trabalham coletivamente para o desenvolvimento de um diagnóstico e solução científica de um problema. A realização desse método gera o envolvimento direto do pesquisador com a organização estudada.

Ainda segundo esse mesmo autor, a pesquisa experimental dá ao investigador tecer considerações casuais, ou seja, infringindo o efeito que uma coisa tem sobre outra, com relações de causa-e-efeito.

Já a pesquisa de avaliação está ligada a questionários e entrevistas, requerendo uma coleta de dados em um determinado número de unidades que permita uma generalização estatística.

O método de procedimento da pesquisa a ser utilizado neste trabalho é o estudo de caso, em virtude da contemporaneidade do assunto a ser pesquisado, bem como a necessidade de se avaliar, descrever e explorar situações envolvidas na construção e implementação do BSC em uma organização.

### 3.4 Caracterização da Pesquisa de Campo

Considerando os pontos descritos rapidamente quanto ao escopo da pesquisa e tomado pela necessidade de coletar dados sobre o processo de uso do BSC em uma organização, o método de pesquisa mais adequado é a investigação exploratória de caráter analítico, por meio de estudo de caso.

Na coleta de dados deste trabalho, o pesquisador acompanhou o desenvolvimento das atividades “*in loco*”, do mês de agosto do ano de 2006 até agosto de 2008. Além disso, foi realizada análise de documentos como relatórios, planos de ação, apresentações institucionais entre outros.

A escolha da empresa participante do estudo teve como critério o acesso ao desenvolvimento do processo. O pesquisador deste trabalho é colaborador da organização em estudo, o qual identificou a necessidade de acompanhar a construção e implementação do *Balanced Scorecard*, de maneira a contribuir com os resultados deste trabalho, como subsídio para a empresa e outras semelhantes que desejam trabalhar com o BSC.

Foi elaborado roteiro de pesquisa para o estudo do BSC baseados, principalmente em Kaplan e Norton (1996b) e Niven (2005), com o objetivo de acompanhar o processo. A seguir serão apresentados os roteiros pesquisados.

<b>Etapas investigadas na pesquisa</b>	
Fase inicial	Motivo da adoção do BSC
	Preparativos para construção do BSC
Acompanhamento do processo	Planejamento estratégico da organização
	Construção do BSC
	Implementação do BSC
	Implementação Contínua do BSC

Quadro 4 – Etapas investigadas na pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa

<b>Itens investigados no processo de construção do BSC</b>	
<b>Passos</b>	<b>Atividades</b>
Definir a unidade de negócios e as diretrizes organizacionais	1. Selecionar a unidade de negócios
	2. Identificar as diretrizes organizacionais
Levantar os objetivos estratégicos e indicadores	3. Compreender o BSC e identificar objetivos estratégicos
	4. Analisar a relação dos objetivos e medidas com a estratégia
	5. Criar estrutura do BSC
Selecionar os direcionadores estratégicos	6. Definir indicadores e fontes de informação
	7. Validar o BSC e discutir a forma de implementação
Validar o BSC e elaborar plano de implementação	8. Construir o plano de comunicação
	9. Validar o BSC pela alta gerência
	10. Integrar o BSC ao sistema organizacional

Quadro 5 – Itens investigados no processo de construção do BSC por Kaplan e Norton (1996b)  
Fonte: Dados da Pesquisa

<b>Itens investigados no processo de construção do BSC</b>	
<b>Planejamento</b>	<b>Desenvolvimento</b>
1. Desenvolver objetivos	1. Reunir e distribuir material de apoio
2. Determinar a unidade organizacional apropriada	2. Desenvolver ou confirmar a missão, a visão e a estratégia
3. Obter patrocínio executivo	3. Entrevistar os executivos
4. Montar a equipe	4. Desenvolver objetivos e medidas
5. Formular o planejamento do projeto	4 (a). <i>Workshop</i> executivo
6. Desenvolver plano de comunicação	4 (b). Reunir <i>feedback</i> dos funcionários
	5. Desenvolver vinculações de causa e efeito
	5 (a). <i>Workshop</i> executivo
	6. Estabelecer metas para as medidas
	6 (a). <i>Workshop</i> executivo
	7. Desenvolver plano de implementação contínuo

Quadro 6 – Itens investigados no processo de construção do BSC por Niven (2005)  
Fonte: Dados da Pesquisa

<b>Itens investigados no processo de implementação do BSC</b>
1. Desdobramento dos mapas estratégicos
2. Alocação de recursos financeiros orçamentários
3. Vinculação de premiações ao desempenho e remuneração
4. Automação e inserção de plataforma tecnológica
5. Manutenção do BSC

Quadro 7 – Itens investigados no processo de implementação do BSC por Niven (2005)  
Fonte: Dados da Pesquisa

<b>Itens investigados como fundamentais no processo de implementação do BSC</b>
1. Patrocínio executivo
2. Educação e treinamento acerca do BSC
3. Existência de uma estratégia
4. Objetivos para o projeto do BSC
5. Momento e o tempo
6. Práticas de gerenciamento sólidas
7. Medidas novas
8. Terminologia
9. Disseminação
10. Vinculações prematuras aos processos de gerenciamento

Quadro 8 – Itens investigados como fundamentais no processo de implementação do BSC por Niven (2005)  
Fonte: Dados da Pesquisa

### **3.5 Contextualização da Empresa**

O Sistema S ou os Serviços Sociais Autônomos é um conjunto formado por organismos que cuidam da formação de mão de obra (SENAI, SENAC, SENAR, SENAT e SESCOOP), do apoio ao empreendedor (SEBRAE) e de serviços sociais (SESC, SESI e SEST) no Brasil.

Possuem receita básica advinda de uma contribuição de fins sociais compulsoriamente estabelecidos e estão enquadrados em um regime jurídico denominado “para-fiscal”, não sendo instituições de direito público, mas sim de direito privado nos termos da lei civil.

O SENAC, pertencente a esse grupo, atua em âmbito nacional voltado para a formação da mão-de-obra comerciária, de forma a contribuir para o desenvolvimento produtivo do mundo do trabalho, tendo sido criado em 10 de janeiro de 1946 pelos Decretos-lei 8.621 e 8.622, que autorizam a Confederação Nacional do Comércio (CNC) a instalar e administrar, em todo o país, escolas de aprendizagem comercial.

Com mais de 61 anos de atividade, o SENAC RN oferece serviços e programas educacionais em diversas áreas e cursos de programas de Formação Inicial e Continuada, Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Ensino Superior, atendendo em todos esses anos no Rio Grande do Norte a mais 630.000 pessoas.

Nessas seis décadas, deu um novo significado a palavra “Qualificação”, que deixou de ser apenas um repasse de informações específicas ao desempenho de alguma função, para se transformar em formação de mão-de-obra rigorosamente afinada com as demandas do mercado comerciário.

Ligada à Federação do Comércio do Rio Grande do Norte - FECOMERCIO RN, a Administração Regional, composta pelo Conselho Regional – CR, órgão deliberativo e Departamento Regional – DR, órgão executivo, direciona esforços em proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social.

Instituição com atuação estadual, o SENAC RN está inserido no setor educacional, como uma das organizações de destaque no mercado potiguar em qualificação profissional, abrangendo várias áreas do conhecimento e oferecendo a sociedade produtos e serviços com qualidade.

Com a missão de educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo, a Instituição tem como meta, ser reconhecida no estado do RN até 2010, como referência estadual em educação para o trabalho. Para tanto tem desenvolvido ações estratégicas voltadas a alcançar a Excelência na Educação Profissional.

O SENAC RN conta com uma estrutura formada por Centros de Educação Profissional, com localização na capital e em algumas cidades do interior, frutos de uma nova concepção pedagógica, que se reflete em inovações arquitetônicas, cujo objetivo é oferecer aos alunos, espaços adequados para a prática profissional das diversas ocupações existentes e, ainda, Unidades Móveis.



Há também as Empresas Pedagógicas, contando com restaurante-escola, hotel-escola e salões de beleza-escola, onde o aluno tem a possibilidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, o que permite o contato real com as atividades referentes à sua profissão.

Atualmente, no RN, dispõe de 13 Centros de Educação Profissional, sendo 4 Unidades e 1 Hotel-Escola na Capital, 5 Núcleos no Interior e 3 Unidades Móveis, contemplando aproximadamente 450 colaboradores, como servidores vinculados e eventuais. A figura 8 permite visualizar o organograma da organização.

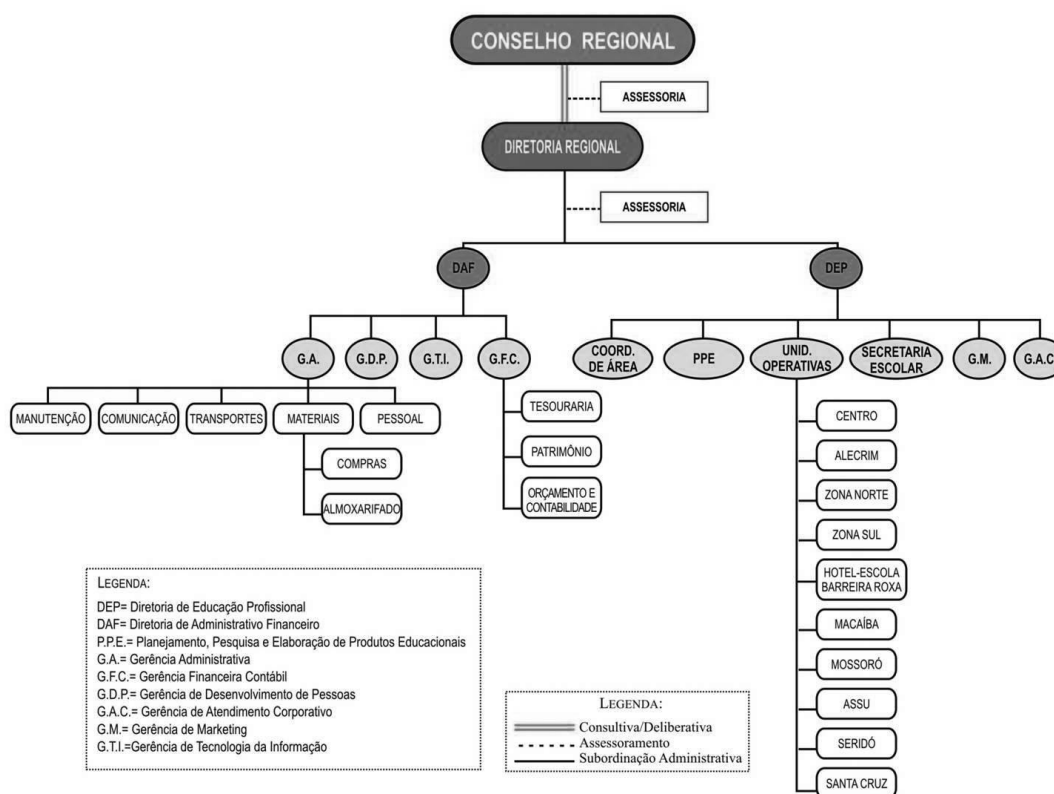


Figura 8 – Organograma da organização em estudo  
Fonte: SENAC RN

A receita compulsória, incluindo recursos oriundos de projetos especiais e a receita de serviços educacionais proveniente das matrículas, expressa as fontes de recursos da instituição, participando ainda dessa parcela as receitas decorrentes de transferência de outras

fontes, patrimonial e de capital, o que promove a oferta de cursos em diversas áreas do conhecimento.

Preocupado com a responsabilidade social desde muitos anos, o olhar vanguardista da instituição está voltado para a promoção social e a criação de novos ambientes educacionais. Nesse intuito, tem firmado parcerias com organizações governamentais, não-governamentais e comunitárias para atingir seus objetivos.

Com o desafio de aumentar a oferta de capacitação com qualidade e garantir a sustentabilidade social e financeira, a Administração Regional vem objetivando a melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados, para isso, tem desenvolvido o controle do desempenho organizacional, focado em resultados e diferencial.

Foi definido pelos principais gestores da organização em 2006, que a estratégia adotada seria a “Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica da Qualidade”, com o tema estratégico a atingir “Excelência na Educação Profissional”.

Como forma de alcançar o objetivo de melhoria contínua em todos os âmbitos da organização, iniciou em 2006 de forma efetiva, a construção do *Balanced Scorecard* - BSC.

### **3.6 Realização da Pesquisa e Coleta de Dados**

Os itens que se subscrevem a seguir têm por objetivo apresentar ao leitor o entendimento do processo de utilização do *Balanced Scorecard* na organização em estudo. Para isso serão relatados aspectos relacionados ao período objeto dessa pesquisa que foi de agosto de 2006 a agosto de 2008.

#### **3.6.1 Fase Inicial**

Nesta etapa da pesquisa, buscou-se tomar conhecimento de fatos passados relacionados ao objetivo do trabalho, apresentados pela Diretora de Educação Profissional e a Assessora Técnica de Planejamento, conforme disposto nos itens a seguir.

Em seguida, o pesquisador buscou acompanhar “*in loco*” o desenvolvimento do processo, que a empresa em estudo utilizou para implantar a estratégia organizacional, por meio da utilização do *Balanced Scorecard*.

### **3.6.1.1 Motivo da adoção do Balanced Scorecard**

Pelo que foi relatado, entre os anos 2000 e 2002, iniciou-se um trabalho de estudo e discussão quanto às vantagens no uso do BSC no SENAC em todo o Brasil. Apesar de haver uma orientação aos Departamentos Estaduais para utilização da ferramenta, pouco se havia avançado quanto esse fim.

Os órgãos públicos que auditam o Sistema S, Tribunal de Contas da União – TCU e Controladoria Geral da União – CGU, orientaram o SENAC no ano de 2004 a implantar o BSC. A justificativa estaria em utilizar a ferramenta com o objetivo de acompanhar com eficiência a utilização dos recursos financeiros, por meio da medição de seus indicadores.

Não havendo um direcionamento padronizado a nível nacional para todos os estados, quanto ao âmbito interno do SENAC, os regionais se organizaram de forma independente para sua implementação, onde o ideal seria uma implantação uniforme para uma melhor gestão de indicadores.

No RN, este trabalho se iniciou em 2002 de maneira incipiente e contemplando apenas a etapa de sensibilização dos colaboradores quanto aos conceitos e à idéia do *Balanced Scorecard*.

A razão alegada para implementação do BSC foi a necessidade de se implantar um modelo de gestão estratégica, onde todos os objetivos, metas e ações da Instituição estivessem integrados à estratégia organizacional, construído de forma participativa, entre todos os níveis hierárquicos e contemplando as grandes áreas da empresa, onde essa estratégia se tornaria tarefa de todos.

### **3.6.1.2 Preparativos para Construção do BSC**

Em 2002, o SENAC RN começou a construir uma estrutura voltada para desenvolver o planejamento institucional, onde o *Balanced Scorecard* seria uma das ferramentas a ser utilizada. Todavia, o responsável pelo projeto, por questões de saúde, chegou a falecer e o mesmo foi interrompido.

Em 2006, com objetivo de retomar o projeto, a Direção Regional estruturou uma equipe com quatro colaboradores para coordenar o processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do planejamento organizacional, bem como desenvolver pesquisas que aferissem a satisfação da clientela. Até aquele momento, não havia na empresa nenhum sistema de medição de desempenho ou de gestão estratégica em execução.

Apoiado pelo SENAC Nacional com coordenação de um técnico de sua equipe, iniciou-se um trabalho, com o objetivo de utilizar o BSC para fundamentar o planejamento estratégico da instituição. O projeto teve todo o apoio e patrocínio da Direção Regional e envolveu os principais gestores da organização, com o suporte da Assessoria de Planejamento do SENAC RN.

Para subsidiar o seu desenvolvimento, a organização contratou uma consultoria com o objetivo de implantar um modelo de gestão estratégica. A empresa também investiu em um curso de capacitação e treinamento para quatro colaboradores, em uma instituição de ensino conceituada no mercado. Contudo, segundo os participantes, o curso não atendeu à expectativa por apresentar um conhecimento básico, que não agregaria valor.

### **3.6.2 Acompanhamento do Processo**

Para o entendimento quanto aos itens seguintes, vale esclarecer que o *Balanced Scorecard* no SENAC RN está caracterizado por dois momentos: o primeiro corresponde ao período de julho de 2006 a dezembro de 2007, onde a Direção Geral do SENAC RN e a equipe de coordenação do BSC foram formadas por um grupo de colaboradores, que ao final da pesquisa já correspondiam à gestão anterior.

O segundo momento compreende de janeiro até agosto de 2008, caracterizada por nova Direção e equipe de coordenação. Neste sentido, os fatos serão relatados consoantes ao tempo.

A seguir é apresentada figura ilustrativa para mostrar de forma macro os pontos que serão apresentados. Como essa pesquisa tem por foco o estudo da construção e implementação do BSC, a imagem separa as fases com sombreamento de acordo com o tempo, para melhor compreensão.

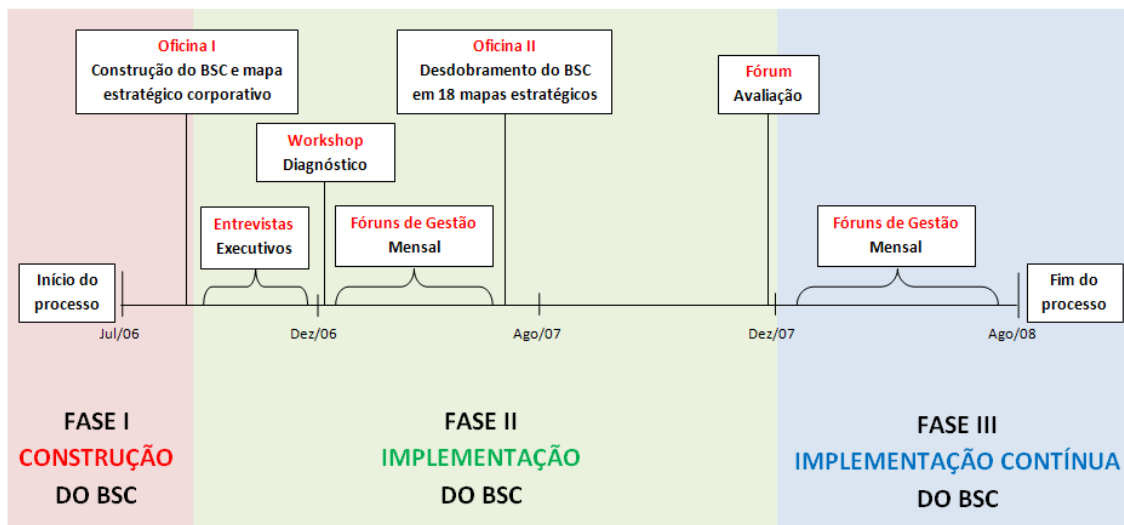


Figura 9 – Fases de construção e implementação do BSC no SENAC RN  
Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.6.2.1 Planejamento Estratégico da Organização

O Planejamento Estratégico do SENAC RN do ano de 2007 e de 2008 teve seu processo de construção coordenado pela Diretoria de Educação Profissional, que envolveu os principais gestores da Instituição e registrou o trabalho no Plano Anual da Administração Regional - PAAR.

Este planejamento citado foi constituído por três fases ou etapas. De forma resumida, pode-se dizer que a primeira etapa compreendeu a definição das diretrizes estratégicas da instituição, considerando a missão, visão e desafio. Foram realizadas oficinas, com a participação dos principais gestores e definidos os aspectos essenciais ao negócio, levando-se em consideração as orientações do Departamento Nacional do SENAC.

A segunda etapa foi marcada pela elaboração do mapa estratégico corporativo e seu desdobramento para cada departamento, este último ocorreu por ocasião da elaboração do

planejamento de 2008, levantando os objetivos, metas e iniciativas que deveriam ser implementadas para que a estratégia pudesse ser desenvolvida.

Atividades/Mês	2006						2007						2008														
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	
<b>Etapa I</b>																											
<b>Formação da equipe</b> - objetivo: coordenar o processo de planejamento																											
<b>Oficina</b> - objetivo: conhecer o BSC; construir os cenários; validar as diretrizes da instituição; definir a estratégia; construir o mapa estratégico corporativo; identificar os desafios e objetivos; determinar os indicadores e metas; alinhar as iniciativas prioritárias.																											
<b>Seção de entrevistas</b> - objetivo: construir diagnóstico do modelo de gestão																											
<b>Workshop</b> - objetivo: apresentar o diagnóstico e construir um plano de trabalho para criar o modelo de gestão estratégica																											
<b>Fóruns de Gestão</b> - objetivo: acompanhar as ações definidas para implantação do modelo																											
<b>Oficina</b> - objetivo: analisar, reformular e validar o mapa estratégico corporativo; elaborar os mapas dos setores partindo do mapa corporativo; alinhar os mapas desdobrados																											
<b>Fórum de gestão</b> - objetivo: avaliar o desempenho estratégico da empresa no exercício de 2007																											
<b>Etapa II</b>																											
<b>Fóruns de Gestão mensal</b> - objetivo: capacitar as equipes quanto os conceitos de gestão estratégica e <i>balanced scorecard</i> ; desdobrar os mapas para planos de ação nas quatro perspectivas; construir novas iniciativas à luz da avaliação de desempenho estratégica; alinhar as iniciativas estratégicas junto aos <i>staffs</i> da instituição																											
<b>Avaliação</b> - objetivo: analisar a viabilidade de uso do <i>Balanced Scorecard</i> na organização																											

Quadro 9 – Cronograma de construção e implementação do BSC na organização em estudo  
Fonte: Dados da Pesquisa

A última fase ou etapa foi a construção do quadro de metas físicas e financeiras a serem atingidas pelas Unidades de Negócios e a elaboração do orçamento da instituição. Após apreciação e aprovação pela Direção Regional e o seu Conselho, o planejamento entrou em vigor.

Ao longo desse processo, foram utilizadas algumas ferramentas para subsidiar seu desenvolvimento, como a construção de cenários, matriz SWOT, estudo sobre demandas do mercado, satisfação da clientela, concorrência entre outros.

O quadro 9, exposto anteriormente mostra de forma compacta o cronograma de construção e implementação do BSC no SENAC RN.

Na seção seguinte, o processo constante no quadro 9 será apresentado de maneira detalhada, descrevendo as particularidades de cada etapa.

### **3.6.2.2 Fase de Construção do BSC**

Entre julho e agosto de 2006, a instituição constituiu uma equipe cujo objetivo seria estruturar e desenvolver a área de planejamento da organização. Para tanto, foram envolvidos nesse projeto dois colaboradores internos e um contratado, sendo um assistente social, com especialidade em gestão, um psicólogo e um administrador.

Alguns meses depois, o psicólogo deixou a instituição e foi remanejado um colaborador interno para substituir sua vaga, bem como ainda foi contratado outro profissional, ambos com formação em administração, sendo o contratado especialista em pesquisa.

Uma oficina realizada em setembro de 2006, com duração de 3 dias e aproximadamente 40 colaboradores, contendo os principais gestores da Instituição, marcou a abertura e desenvolvimento dos trabalhos. A construção do BSC seguiu os seguintes passos:

#### **a) Conhecer o *balanced scorecard***

O objetivo foi trazer para o grupo um conhecimento básico sobre o BSC, de forma a fundamentar a execução dos trabalhos. O técnico do Departamento Nacional do SENAC apresentou de forma objetiva o que seria o *Balanced Scorecard*, suas vantagens e benefícios

para a Instituição, em seguida foram distribuídas cópias de matérias e artigos falando sobre o BSC, após discussão foram realizados debates.

#### **b) Construir os cenários**

Esse passo foi fundamental para o processo, o intuito era permitir por meio da metodologia utilizada, a construção de cenários favoráveis a acontecer no futuro. Cada participante foi convidado a construir os panoramas/contextos prováveis para o ano de 2007, nos níveis pessimista, moderado e otimista, e nos aspectos do social, político, educacional, econômico, mercadológico e institucional, considerando o contexto do estado do Rio Grande do Norte. Após esta etapa, os colaboradores reuniram-se em grupos para discussão e troca de idéias, e, em seguida, aconteceu um debate único com todos os membros, consolidando as informações de forma a construir os cenários na visão geral, analisando que ações o SENAC RN deveria realizar em face de cada item definido no cenário pré-estabelecido.

#### **c) Validar as diretrizes estratégicas da instituição**

Partindo das diretrizes gerais do SENAC Nacional para o período 2006/2010, o objetivo dessa fase era permitir ao grupo uma reflexão, que subsidiasse a validação das diretrizes locais. O comportamento do SENAC RN diante do mercado exigia um posicionamento da organização. Dessa forma, os participantes foram questionados quanto da concordância da missão, visão, desafio e valores da empresa.

#### **d) Definir a estratégia**

Este passo teve como finalidade homogeneizar o conhecimento do grupo quanto ao entendimento de qual estratégia deveria ser adotada pela organização diante do cenário mais provável que se delineava. Para atingir esse objetivo foi utilizada a matriz SWOT, que propicia levantar, comparar e analisar as forças e fraquezas do ambiente interno *versus* as oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo, permitindo identificar que tipo de estratégia deve ser utilizada para se posicionar diante do cenário apresentado.

#### **e) Identificar os desafios e objetivos**

Nessa atividade, foram reunidos os colaboradores para realização de um debate, com objetivo de identificar os grandes desafios que a organização iria enfrentar nos próximos



cinco anos para atingir a visão de futuro, bem como, quais os objetivos estratégicos ela deveria focar.

**f) Determinar indicadores e alinhar metas**

Foi definido por meio de debate entre os gestores, um conjunto de dez indicadores distribuídos nas quatro dimensões principais do BSC (financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento).

**g) Alinhar iniciativas prioritárias**

Nesse passo, foram identificadas as iniciativas que seriam prioritárias e adotadas para consecução dos objetivos definidos, buscando realizar o alinhamento entre a missão, visão, desafio, estratégia, perspectivas, objetivos estratégicos, metas, indicadores, iniciativas estratégicas e equipes responsáveis pela articulação e execução.

O mapa estratégico, modelo gráfico que descreve a estratégia da empresa com os respectivos objetivos interligados entre si numa relação de causa-e-efeito, foi distribuído na dimensão financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

Os participantes construíram coletivamente o mapa da organização, separado por perspectivas, objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas, consoante com a estratégia definida.

A consolidação desse trabalho permitiu construir o mapa estratégico corporativo para os anos 2007 e 2008, que se caracterizou como o resultado concreto dessa oficina, conforme é apresentado no Quadro 10.

## Mapa Estratégico Corporativo

Tema Estratégico: **Excelência na Educação Profissional**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META / PRAZO	INDICADOR E MEDICÃO	INICIATIVA ESTRATÉGICA (Ações, programas, projetos)
<b>Processos internos</b>	1. Rever os processos relacionados às atividades de educação profissional.	100% dos processos até final de 2008	Processos remodelados ( <i>Nº de processos mapeados e remodelados / Total de processos identificados na área de Educação Profissional</i> )	Contratação de consultoria especializada para mapeamento e modelagem dos processos
	2. Implementar sistemas integrados de acompanhamento do mercado e da clientela	3	Pesquisas para suporte gerencial ( <i>Nº de pesquisas realizadas / Nº de pesquisas previstas</i> )	Acompanhamento do destino profissional dos egressos Identificação do gap de qualificação profissional em estabelecimentos hoteleiros, de alimentos e bebidas e agências de viagens Pesquisas de avaliação da satisfação da clientela nas áreas de Turismo e Hospitalidade, Comércio e Gestão, Informática, Imagem Pessoal e Saúde
	3. Implementar sistemas de aferição da qualidade	Sistema de indicadores integrados à gestão e operante até julho de 2007	Matriz de Indicadores	Estudos sobre custos das áreas profissionais (custos diretos e indiretos) e da estrutura (ambientes pedagógicos) Elaboração de Plano de Investimentos para modernização das áreas (instalações físicas, equipamentos, acervo bibliográfico, material didático)
	4. Atualizar o Portfólio de Produtos e Serviços	Imagem Pessoal, Informática, Turismo e Hospitalidade, Gestão, Comércio e Idiomas	Índice de atualização do Portfólio ( <i>Nº de áreas atualizadas / Total de áreas previstas para atualização</i> )	Sistematização dos resultados das pesquisas de avaliação da satisfação da clientela Aplicação de resultados de acompanhamento do mercado, da clientela e da metodologia dos itinerários formativos
<b>Cliente</b>	1. Satisfazer a clientela	100%	Grau de satisfação	Oferta de Portfólio atualizado de produtos e serviços
	2. Atrair novos clientes	10% por área	Taxa de atratividade ( <i>Nº de novos alunos por área / Total de alunos por área</i> )	Elaboração de Plano de Marketing
	3. Fidelizar clientes	20% por área	Taxa de retorno ( <i>Nº de alunos fidelizados por área / Total de alunos por área</i> )	Intensificação da política de relacionamento com clientes (Call Center)
<b>Desenvolvimento de pessoas</b>	1. Desenvolver competências para gestão da qualidade (diretores, assessores técnicos e pedagógicos, gerentes funcionais e de unidades operativas, coordenadores de Núcleos, supervisores pedagógicos, coordenadores de áreas e professores)	100% (corpo diretivo, gerencial e técnico) 30% (docentes)	Pessoas capacitadas ( <i>Nº de pessoas capacitadas / Total de pessoas previstas</i> )	Formação de um Comitê de Gestão da Qualidade Contratação de consultoria especializada para sensibilização e capacitação
<b>Financeira</b>	1. Aumentar a receita de serviços	10%	Receita de serviços ( <i>Receita de serviços do exercício / Receita de serviços do exercício anterior</i> )	Venda de produtos e serviços
	2. Atingir a sustentabilidade receita-ensino/custo-insinc – por área	8%	Coefficiente de rentabilidade ( <i>Saldo final do período por unidade / saldo final do período anterior por unidade</i> )	Política de gestão estratégica de custos e de preços

Quadro 10 – Mapa estratégico corporativo da organização em estudo

Fonte: SENAC RN

### 3.6.2.3 Fase de Implementação do BSC

A construção do mapa estratégico da organização permitiu a visualização das principais ações a serem desenvolvidas para obtenção dos objetivos estratégicos, todavia, para conduzir esse processo foi identificada a necessidade de auxílio externo.

Em outubro de 2006, a contratação de uma consultoria especializada em gestão, com atuação nacional e recomendada por organizações de grande porte, atendeu, inicialmente, à necessidade da instituição, que seria a implantação de um modelo de gestão estratégica partindo das informações já construídas pelos gestores quanto ao mapa estratégico corporativo.

A contratada iniciou os trabalhos de acordo com as seguintes etapas:

#### a) Diagnóstico do modelo de gestão

O objetivo dessa fase foi entrevistar colaboradores cujo cargo e/ou função tem caráter estratégico na organização, o que correspondeu a, aproximadamente, 50 pessoas, onde o foco seria a identificação dos pontos fortes e fracos da instituição. Com base nessas informações, os dois consultores responsáveis pelo projeto, construíram um diagnóstico sobre o modelo de gestão atual do SENAC RN.

#### b) *Workshop*

O primeiro encontro teve por objetivo apresentar para os principais gestores da instituição, aproximadamente 25 pessoas, o diagnóstico construído. O intuito foi fazer a correlação entre um modelo de gestão estratégica em uma organização *versus* o modelo atual de gestão do SENAC RN, levando o grupo a refletir e opinar sobre quais ações poderiam ser adotadas para implantar o modelo de gestão proposto.

#### c) Fóruns de gestão

Após o primeiro *workshop*, aconteceram cinco fóruns de gestão, onde o objetivo foi acompanhar o desenvolvimento das ações planejadas quanto à implementação do novo modelo de gestão estratégica. Para facilitar o processo, na visão dos consultores, o mapa estratégico não foi aprofundado, apenas as iniciativas estratégicas foram extraídas para outro instrumento criado, no qual a cada encontro era verificado o *status* atual de execução.

Em meados de julho de 2007, a instituição conclui que o trabalho realizado pela consultoria não atingiu um dos objetivos principais da organização, que seria o desdobramento do mapa estratégico corporativo por setor. O entendimento quanto ao seu uso por parte dos consultores era limitado, o que não permitiu o desenvolvimento da ferramenta.

Dessa forma, a organização solicitou o auxílio do SENAC Nacional que encaminhou o técnico que havia desenvolvido o trabalho inicial, para auxiliar no processo de planejamento do exercício de 2008, que consistiu das seguintes etapas:

**a) Analisar, reformular e validar o mapa estratégico corporativo**

Essa fase consistiu em reunir aproximadamente 40 colaboradores de vários setores e níveis hierárquicos de forma a refletir sobre o cenário atual que a instituição estava inserida e se a estratégia e o mapa permitem o bom posicionamento face a esse contexto. Após dinâmica de grupo e debate com todos os envolvidos, o mapa corporativo sofreu alguns ajustes, mas continuou com a mesma estratégia definida inicialmente.

**b) Elaborar os mapas estratégicos de cada equipe partindo do mapa corporativo**

Essa fase marcou a construção dos mapas por setor. Todos os participantes dividiram-se por equipe, buscando identificar qual a contribuição de sua diretoria, gerência, assessoria, unidade e coordenação, para atingir os objetivos estratégicos da instituição. Essa atividade teve como parâmetro o mapa estratégico corporativo.

A atualização do mapa estratégico, construção do diagrama de visualização da relação de causa-e-efeito, e ainda o desdobramento do mapa corporativo em 18 mapas para cada departamento foi um marco no processo de implementação do BSC.

Essa atividade permitiu que as principais equipes da instituição tivessem de forma clara um direcionamento para o desenvolvimento de suas ações conforme a estratégia organizacional.

A seguir, a figura 9 mostra o diagrama do mapa estratégico corporativo. Não obteve-se autorização para publicar nenhum dos 18 mapas desdobrados por departamento.

## Diagrama - Mapa Estratégico Corporativo SENAC/RN 2008

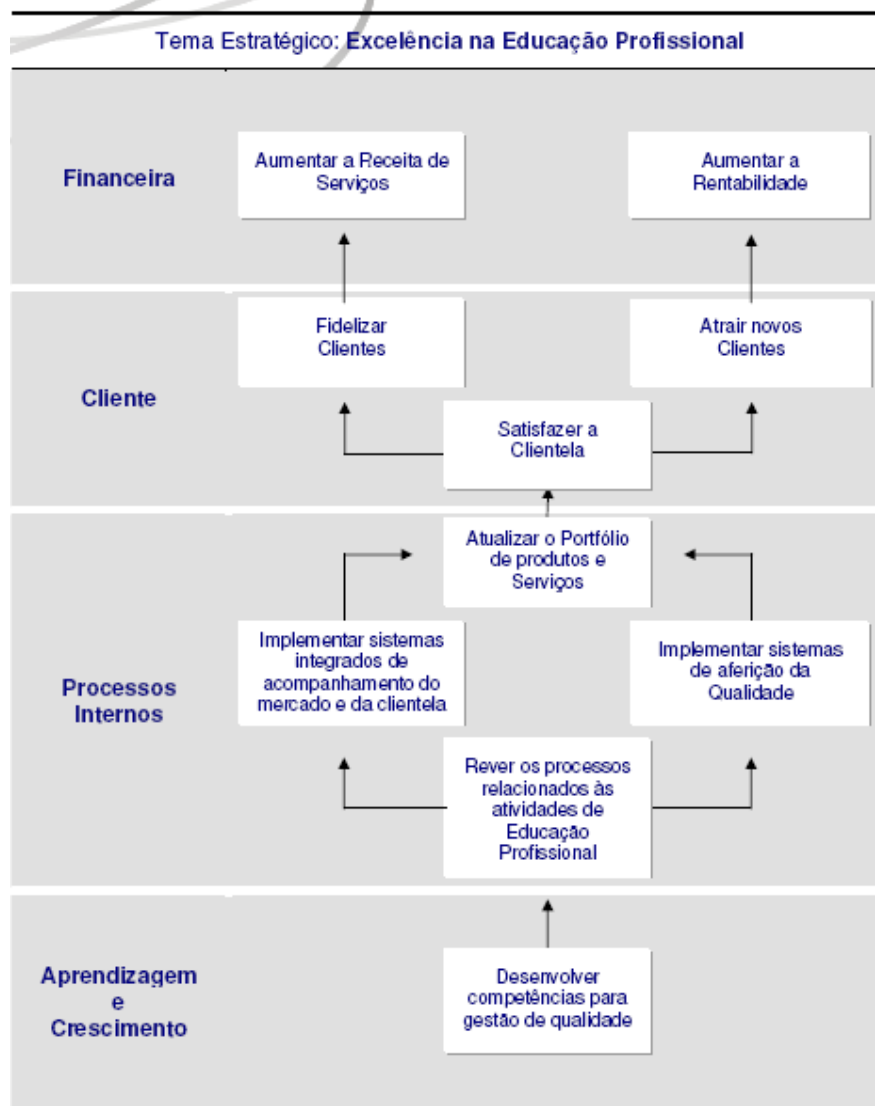


Figura 9: Diagrama do mapa estratégico da organização em estudo  
Fonte: SENAC RN

### c) Alinhar os mapas desdobrados

Após a finalização e apresentação pelos responsáveis de cada setor, quanto às iniciativas expostas no mapa estratégico e sua contribuição para atingir os objetivos definidos pela organização, o passo seguinte foi a análise detalhada, ajustes e alinhamento das iniciativas dos 18 mapas construídos, face ao mapa corporativo. Ao final, os mapas foram socializados.

Após finalizar a oficina, cada equipe foi orientada a iniciar a execução de suas iniciativas estratégicas. Até dezembro do corrente ano, a organização não avançou no que competia ao desenvolvimento do BSC.

Contudo, ao final do exercício de 2007 foi realizado um encontro entre a Direção Geral, Diretoria de Educação Profissional e equipe da Assessoria de Planejamento, com o objetivo de avaliar todo o trabalho desenvolvido desde julho de 2006, no que competia a estruturar e desenvolver o planejamento institucional.

Mudanças organizacionais levaram à extinção da Assessoria de Planejamento, que entre várias atribuições coordenava a implementação do BSC. A responsabilidade de continuidade do trabalho foi atribuída a Diretoria de Educação Profissional, que prosseguiu no processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

#### **3.6.2.4 Fase de Implementação Contínua do BSC**

Sob nova coordenação e direcionamento, foi construído um plano para continuidade ao processo de desenvolvimento do BSC e apresentado a nova Direção Geral para apreciação.

Vale salientar que o princípio do desenvolvimento do BSC na nova proposta, estava na realização de fóruns de gestão com cada uma das equipes das 18 Unidades de Negócios e Departamentos Funcionais, que envolveu aproximadamente 140 colaboradores, distribuídos em 18 grupos, denominados cada um de Comitê Gestor.

Após aprovação, a proposta entrou em fase de execução, com duração de sete meses e contemplando as seguintes etapas que serão descritas a seguir.

##### **a) Fórum de Gestão de janeiro/2008**

###### **Tema: Direcionar atividades para o foco estratégico**

O objetivo dessa fase foi resgatar o entendimento sobre as diretrizes estratégicas norteadoras, bem como todo o trabalho desenvolvido com o BSC desde 2006 e a revisão do mapa estratégico da Unidade de Negócios ou Departamento Funcional, perspectiva por perspectiva, de maneira a identificar as iniciativas que não foram realizadas e o que precisava

para esse fim, de forma a mostrar o impacto deste trabalho na satisfação do cliente e, conseqüentemente, na instituição.

**b) Fórum de Gestão de fevereiro/2008**

**Tema: Fundamental o desenvolvimento do trabalho com o BSC**

O objetivo foi orientar o desdobramento dos mapas estratégicos. Dessa forma, foram trabalhados conceitos como gestão, planejamento, estratégia e *Balanced Scorecard*, bem como foi desenvolvida atividade específica, para promover o entendimento da importância do pensar estratégico e de ter um sistema de gestão estratégica que subsidie esse processo.

**c) Fórum de Gestão de março/2008**

**Tema: Implantar iniciativas para promover a aprendizagem e crescimento dos colaboradores**

O objetivo dessa fase foi trabalhar a perspectiva aprendizagem e crescimento. Cada grupo gestor analisou os objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas para essa perspectiva, e de forma participativa validaram as que deveriam ser implementadas por estar consoante ao cenário atual, bem como construíram novas iniciativas com o objetivo de potencializar as ações planejadas. Após esta fase, as iniciativas de todas as equipes foram consolidadas e o *staff* da organização que responde pelos colaboradores, a frente do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas, juntamente com a equipe de coordenação do BSC, realizou o alinhamento estratégico da perspectiva, apresentando as iniciativas macro que a instituição deveria realizar para complementar as ações desdobradas nos setores.

**d) Fórum de Gestão de abril/2008**

**Tema: Implantar iniciativas para organizar os processos críticos da instituição**

O objetivo dessa fase foi trabalhar a perspectiva dos processos internos. Cada grupo gestor analisou os objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas para esta perspectiva, e de forma participativa validaram as iniciativas que deveriam continuar por estarem de acordo com o cenário atual, bem como construíram novas iniciativas com objetivo de potencializar as ações planejadas. Após esta fase, as iniciativas de todos os setores foram consolidadas e os *staffs* da organização que trabalham diretamente com os processos, sendo a Diretoria Administrativo-Financeira e a Gerência de Tecnologia de Informação, juntamente com a

equipe que está desenvolvendo o BSC realizaram o alinhamento estratégico da perspectiva, apresentando as iniciativas macro que a instituição deveria realizar para complementar as ações desdobradas nos setores.

**e) Fórum de Gestão de maio/2008**

**Tema: Implantar iniciativas para satisfazer, atrair e fidelizar clientes**

O objetivo dessa etapa foi trabalhar a perspectiva clientes. Cada grupo gestor analisou os objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas para esta perspectiva, e de forma participativa validaram as iniciativas que deveriam continuar por estarem consoantes ao cenário atual, bem como construíram novas iniciativas com o objetivo de potencializar as ações planejadas. Após esta fase, as iniciativas das equipes foram consolidadas e os *staffs* da organização que trabalham diretamente com os clientes, Gerência de Marketing e Gerência de Atendimento Corporativo, juntamente com a equipe que está desenvolvendo o BSC, realizaram o alinhamento estratégico da perspectiva, apresentando as iniciativas macro que a instituição deveria realizar para complementar as ações desdobradas nos setores.

**f) Fórum de Gestão de junho/2008**

**Tema: Implantar iniciativas para maximizar receita e minimizar custos**

O objetivo dessa fase foi trabalhar a perspectiva financeira. Cada grupo gestor analisou os objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas para esta perspectiva, e de forma participativa validaram as iniciativas que deveriam continuar por estarem consoantes ao cenário atual, bem como construíram novas iniciativas com objetivo de potencializar as ações planejadas. Após esta fase, as iniciativas de todas as equipes foram consolidadas e o *staff* da organização que trabalha diretamente com o financeiro, a frente da Gerência Financeiro-Contábil, juntamente com a equipe que está desenvolvendo o BSC, realizou o alinhamento estratégico da perspectiva, apresentando as iniciativas macro que a instituição deveria realizar para complementar as ações desdobradas nos setores.

**g) Fórum de Gestão de julho/2008**

**Tema: Alinhar o planejamento estratégico ao orçamento da instituição**

Após a revisão e reformulação do mapa corporativo e de todos os mapas desdobrados por setor, bem como do alinhamento, o trabalho subsidiou a revisão orçamentária da



instituição e após sua aprovação foi socializada, já estando várias iniciativas em fase de implementação.

Em agosto do corrente ano, a utilização do *Balanced Scorecard* na instituição completou um período de 2 anos. Apesar da importância do uso do sistema de gestão na organização ter se consolidado, as atividades relativas ao terceiro ano ficaram de ser revistas, com o objetivo de agregar maior valor ao processo.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISES DOS RESULTADOS

A realização da pesquisa e por conseqüência a coleta de dados, permitiu ao pesquisador analisar o processo investigado, conforme será exposto neste capítulo.

### 4.1 Análise do caso

O objetivo geral deste trabalho refere-se a avaliar e analisar comparativamente o Modelo de Construção, Implementação e Acompanhamento do BSC em uma organização do setor educacional e os Modelos propostos por Kaplan/Norton e Paul Niven. Dessa forma, conforme bibliografia referendada será apresentada a seguir análise do objetivo geral desdobrado em específicos.

Para um melhor entendimento quanto ao *status* de realização dos itens investigados, os quadros serão sinalizados por cores, de acordo com legenda a seguir.

	Item realizado com sucesso
	Item realizado parcialmente
	Item não realizado

Quadro 11 – Legenda de cores com status de realização dos itens investigados na pesquisa  
Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.1.1 Modelo sugerido por Kaplan e Norton (1996b) para construção do BSC *versus* o caso em estudo

A construção do *Balanced Scorecard* na empresa objeto dessa pesquisa não seguiu todos os passos propostos por Kaplan e Norton (1996b). Segundo referencial analisado, o processo ocorre em quatro fases que compõem entrevistas e *workshops*. No entanto, o

processo de construção do BSC realizou-se em um único encontro, o que contribuiu para que algumas etapas não fossem realizadas ou não acontecessem em sua totalidade.

Para um melhor entendimento das análises e, conforme disposto nos aspectos metodológicos, serão apresentados a seguir, quadros contendo os passos e atividades propostas por Kaplan e Norton (1996b) para construção do BSC, bem como em paralelo, *status* identificado na empresa em estudo.

- **Passo 1: Definir a unidade de negócios e as diretrizes organizacionais**

Item	Atividade	Status identificado na empresa em estudo
1	Selecionar a unidade de negócios	A unidade de negócios selecionada foi a organização como um todo
		Não foi selecionada uma das unidades de negócios para experiência como projeto piloto
		A pesquisa não identificou estudo de viabilidade para inserção do BSC na organização
2	Identificar as diretrizes organizacionais	Foram identificadas e analisadas em grupo as diretrizes da organização, nacional e regional para subsidiar o processo

Quadro 12 – Atividades do passo 1 do modelo de construção do BSC de Kaplan e Norton (1996b)  
Fonte: Dados da Pesquisa

A primeira fase de construção do BSC está relacionada à definição da unidade de negócios e as diretrizes organizacionais. Neste caso, a empresa não deu a atenção devida ao início do processo. Constatou-se que o BSC não foi visto como um projeto audacioso e por isso estava dispensado de uma experiência piloto e estudo de viabilidade.

- **Passo 2: Levantar os objetivos estratégicos e indicadores**

Item	Atividade	Status identificado na empresa em estudo
3	Compreender o BSC e identificar objetivos estratégicos	Não foi enviado material sobre BSC à alta gerência para leitura e compreensão. Material foi entregue e leitura foi realizada quando da oficina com os colaboradores

			Não foram realizadas entrevistas para identificar os objetivos estratégicos. Dinâmica de grupo durante a oficina permitiu por meio da construção de cenários favoráveis, o levantamento de objetivos estratégicos
4	Analisar a relação dos objetivos e medidas com a estratégia		Análise das informações coletadas, destacando os objetivos e medidas que estão relacionados com a estratégia foram realizadas durante a oficina
			Não foi identificada em momento específico uma análise para aferir as possíveis resistências ao processo
5	Criar estrutura do BSC		Com base na missão e estratégia da organização, foi definido, diante das quatro perspectivas, quais seriam os objetivos estratégicos, contudo, participou parte da alta direção que não decidiu, mas apenas colaborou com a decisão. Esse momento não foi um <i>workshop</i> executivo específico, ele ocorreu dentro da oficina
			Não foi realizado, descrição de cada objetivo, conceituando o que cada um significava
			Os indicadores, forma de mensuração e as iniciativas foram levantadas e a estrutura do BSC foi criada, tanto o mapa estratégico corporativo quanto seu diagrama com os dados existentes

Quadro 13 – Atividades do passo 2 do modelo de construção do BSC de Kaplan e Norton (1996)  
Fonte: Dados da Pesquisa

A segunda fase refere-se a compreensão do uso da ferramenta e levantamento dos objetivos estratégicos, bem como a análise da relação existente entre os objetivos e medidas com a estratégia e a criação da estrutura do BSC.

De acordo com os autores, para um melhor aproveitamento dessa fase, a sugestão são entrevistas, inclusive com a alta gerência, o que não ocorreu. Essa etapa do processo permitiu concluir como seria o nível de participação da alta administração, que tinha o entendimento da importância do trabalho, mas não participaria por acreditar que o desenvolvimento das atividades estaria em nível hierárquico intermediário.

Com um estilo de gestão tomado pelo foco no operacional e pela ausência de um conhecimento básico sobre estratégia ou BSC, os gestores apresentaram dificuldade na compreensão dos conceitos e correlação com a vivência da organização.

Mesmo não havendo realizado todos os itens sugeridos pelos autores e tendo encontrado certa dificuldade para o desenvolvimento do trabalho, o resultado final dessa etapa

atingiu o objetivo de formação de um produto, que foi o mapa estratégico corporativo. Esse resultado foi festejado pelo grupo.

- **Passo 3: Selecionar os direcionadores estratégicos**

Item	Atividade	Status identificado na empresa em estudo
6	Definir indicadores e fontes de informação	Não foi realizada etapa da entrevistas para definir indicadores e suas respectivas fontes de informação. Essa atividade foi realizada mediante oficina e de forma coletiva
7	Validar o BSC e discutir a forma de implementação	Não foi realizado <i>workshop</i> executivo específico, mas esse momento ocorreu dentro da oficina. Nesse encontro, com um grupo maior de membros da empresa foram validados a missão, estratégia, objetivos, indicadores etc
		Em nenhum momento foi constatado um plano para implementação do BSC, bem como nada foi mencionado durante a oficina

Quadro 14 – Atividades do passo 3 do modelo de construção do BSC de Kaplan e Norton (1996)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Na terceira fase, que compreende a seleção dos direcionadores estratégicos, contemplando a definição de indicadores, validação do BSC e discussão sobre a forma de implementação, permitiu concluir que o grupo não apresentava um nível de conhecimento adequado que permitisse a construção de indicadores com facilidade.

Ainda por falta desse conhecimento e visão da equipe, não houve uma validação do mapa corporativo, nem atentaram para pensar na implementação do BSC.

- **Passo 4: Validar o BSC e elaborar plano de implementação**

Item	Atividade	Status identificado na empresa em estudo
8	Construir o plano de comunicação	Não foi identificado um plano de trabalho, contemplando aspectos para comunicar o <i>scorecard</i>

9	Validar o BSC pela alta gerência	Não foi realizado <i>workshop</i> executivo específico. Ao final da oficina, ocorreu um momento para validação pela alta gerência do foco estratégico. Aspectos como missão, visão, estratégia, objetivos, indicadores, medidas, ações para alcançar os objetivos não foram apresentados.
		Não foram apresentados e nem identificados itens como programa de implementação, contemplando o plano de comunicação aos membros da organização e infraestrutura tecnológica para suporte ao <i>scorecard</i>
10	Integrar o BSC ao sistema organizacional	Não foram definidas reuniões mensais para analisar a evolução das medidas e encontros anuais para revisar o planejamento estratégico, contudo essa atividade ocorreu posteriormente
		Finalização dos trabalhos e integração do BSC ao sistema organizacional foram realizadas com sucesso

Quadro 15 – Atividades do passo 4 do modelo de construção do BSC de Kaplan e Norton (1996)  
Fonte: Dados da Pesquisa

A fase final da construção do método está relacionada a formulação do plano de comunicação, validação do BSC pela alta gerência e integração ao sistema organizacional.

No período de realização da pesquisa, a organização não possuía em seu organograma uma área específica para desenvolver o *marketing* da instituição e não era política interna disponibilizar recursos para investir em comunicação, principalmente em projetos dessa natureza.

No entanto, o plano de comunicação não chegou nem a ser cogitado, o que também estava relacionado à falta de conhecimento da equipe quanto ao uso do BSC.

O projeto final não foi apresentado para apreciação e a aprovação da alta gerência, em momento reservado, por falta de segurança da equipe e pela ausência de um clima favorável que propiciasse a maximização do projeto.

Quanto à integração do BSC ao sistema organizacional, não foi identificado, por parte da empresa, amadurecimento suficiente para realizar essa atividade, o que ocorreu mediante ação de uma consultoria externa, que algum tempo depois, conforme já citado, passou a não corresponder ao objetivo acordado, tendo o contrato rescindido.

#### 4.1.2 Modelo sugerido por Niven (2005) para construção do BSC *versus* o caso em estudo

De acordo com Niven (2005), a construção do BSC está dividida entre as fases de planejamento e de desenvolvimento do projeto, conforme serão comentadas a seguir.

Para um melhor entendimento das análises e conforme disposto nos aspectos metodológicos, serão apresentados a seguir, quadros contendo as etapas e passos propostos por Niven (2005) para construção do BSC, bem como em paralelo, *status* identificado na empresa em estudo.

- **Etapa 1: Planejamento**

Item	Passos	Status identificado na empresa em estudo
1	Desenvolver objetivos	Inicialmente não foram pensados os objetivos a serem desenvolvidos, nem examinadas as perspectivas do BSC com possíveis questionamentos, por parte da equipe
2	Determinar a unidade organizacional apropriada	Não foram considerados como análise para determinar a unidade organizacional, aspectos como estrutura de funcionamento, acesso a dados e informações, disponibilidade de recursos, <i>scorecard</i> adequado a realidade da empresa com estratégia adequada. Houve apenas uma preocupação em verificar se a organização iria dispor de patrocínio financeiro e executivo, bem como apoio dos principais gestores
3	Obter patrocínio executivo	Houve toda uma preocupação em se obter patrocínio executivo, contudo, o retorno por parte da alta administração não correspondeu à expectativa, que seria a compreensão da estratégia e envolvimento no processo. O que ocorreu em maior destaque foi o patrocínio financeiro, muito embora incipiente diante da necessidade e dimensão do projeto, o patrocinador executivo à frente da equipe não atendeu à expectativa por falta de conhecimento a cerca do BSC
4	Montar a equipe	Foi formada equipe, no entanto, não preenchia o requisito proposto pelo autor que seria de um executivo patrocinador, especialista em BSC, membros multifuncionais e especialista em mudança organizacional
5	Formular o planejamento do projeto	Não foi identificada, durante a pesquisa, a formulação do planejamento do projeto, com a reunião de vários aspectos que permitissem a implantação do método com sucesso

6	Desenvolver plano de comunicação	Não foi constatado, em nenhum momento, o desenvolvimento do plano de comunicação, fundamental para criar conscientização do BSC a todos os níveis da organização, promovendo a disseminação dos resultados, envolvimento da equipe, socialização de conceitos e despertar dos colaboradores para o comprometimento
---	----------------------------------	--

Quadro 16 – Fase 1 do modelo de construção do BSC de Niven (2005)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Esta etapa inicial, denominada planejamento, reúne elementos que segundo o autor devem ser considerados para se obter sucesso quando do desenvolvimento do projeto. Esses aspectos seriam desenvolver objetivos, determinar a unidade organizacional apropriada, obter patrocínio executivo, montar a equipe, formular o planejamento do projeto e desenvolver plano de comunicação.

Por falta de conhecimento e visão da equipe e de subestimar e não perceber a dimensão do projeto, não foram pensados os objetivos com uma percepção macro sobre o BSC, isso também foi reflexo em várias questões iniciais que deveriam ser consideradas e não ocorreu, por exemplo, se a estrutura organizacional era adequada, se haveria acesso a dados e informações, disponibilidade de recursos financeiros, se existiria apoio da alta administração e dos gestores.

Determinar qual a unidade de negócios seria apropriada foi outro item não considerado durante a fase de planejamento. Quanto ao patrocínio, foi observada a preocupação da equipe do projeto em não ter o envolvimento total da alta gerência, o que ocorreu. Contudo, a falta do conhecimento do responsável pela equipe sobre BSC refletiu no processo de forma negativa.

Durante os encontros, foi percebido que o simples fato da diretoria não estar presente foi entendido pelos participantes como um projeto sem grande relevância para a organização, o que permitiu concluir para alguns gestores que talvez fosse mais um modismo.

A estruturação da equipe do BSC não foi algo compreendido como relevante para o processo, isso porque o projeto não foi visto pela organização como desafiador, por consequência, não foi necessária uma equipe específica.

A decisão da organização foi utilizar colaboradores da casa para implementar o processo de planejamento estratégico que incluía o BSC, esta equipe teria como suporte



orientações da matriz da empresa e de uma consultoria especializada em gestão estratégica, conforme já mencionado anteriormente.

Esta decisão não foi bem sucedida, uma vez que, as pessoas internamente envolvidas não detinham o conhecimento necessário a cerca do BSC e a consultoria especializada trabalhou apenas os conceitos básicos da ferramenta.

O planejamento do projeto não aconteceu de forma a reunir um conjunto de elementos que permitisse o sucesso do desenvolvimento, no entanto, em alguns momentos, a equipe manifestou informalmente a preocupação com alguns aspectos relevantes.

Pontos importantes e relacionados a essa fase não foram realizados por falta de visão e entendimento da equipe, como por exemplo, o plano de comunicação, fundamental no processo. Em colaboração a isso, a empresa, no período citado, ainda não contemplava em seu organograma uma área específica de *marketing* e nem era política da instituição investir em publicidade interna, conforme já citado anteriormente.

Esta análise nos permite constatar que dos seis itens que compõem essa fase, nenhum foi realizado com sucesso, quatro foram realizados parcialmente e dois não foram realizados, o que nos faz concluir que a construção do BSC, segundo a visão desse autor, não foi bem planejada e que desencadeará outros problemas quando do desenvolvimento na fase de construção ou na implementação.

- **Etapa 2: Desenvolvimento**

<b>Item</b>	<b>Passos</b>	<b>Status identificado na empresa em estudo</b>
1	Reunir e distribuir material de apoio	Foi reunido e socializado mediante oficina, material contendo missão e visão, bem como artigos para compreensão do BSC. Leitura e discussão ocorreram de forma coletiva
2	Desenvolver ou confirmar a missão, os valores, a visão e a estratégia	Em grupo, os colaboradores que participaram da oficina chegaram a um consenso sobre os principais conceitos envolvidos e citados
3	Entrevistar os executivos	Essa reunião com a alta gerência não se realizou e também não foi constatado, durante a oficina, momento específico para identificar a posição competitiva da organização

4	Desenvolver objetivos e medidas		A equipe, de forma conjunta, definiu os objetivos e medidas para cada perspectiva de forma a traduzir a estratégia
4 (a)	<i>Workshop</i> executivo		Esse encontro com a alta gerência para validar o trabalho desenvolvido pelo grupo não ocorreu, seria fundamental para se chegar a um consenso sobre os objetivos e medidas desenvolvidas
4 (b)	Reunir <i>feedback</i> dos funcionários		Esse momento não foi identificado, o que seria fundamental consolidar a percepção dos colaboradores envolvidos no processo quanto à vinculação das ações diárias ao plano estratégico
5	Desenvolver vinculações de causa e efeito		No diagrama que traduz o mapa estratégico, foram inseridas setas que sinalizam a relação de causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos, contudo, não foi discutido ou apresentado ao grupo, assunto pouco aprofundado
5 (a)	<i>Workshop</i> executivo		Esse momento não ocorreu e era fundamental para, em conjunto com a alta gerência, mostrar as relações de causa-e-efeito dentro da organização e o impacto causado pelo isolamento funcional entre os departamentos e objetivos estratégicos
6	Estabelecer metas para as medidas		Todas as metas foram criadas, contudo, percebeu-se certa dificuldade na construção das medidas
6 (a)	<i>Workshop</i> executivo		Esse encontro com a alta gerência não aconteceu, o que não permitiu uma avaliação sobre o produto final BSC e sua equipe, bem como a aprovação do projeto
7	Desenvolver plano de implementação contínuo		Não foi identificado pela pesquisa nenhuma ressalva quanto ao plano de implementação do BSC

Quadro 17 – Fase 2 do modelo de construção do BSC de Niven (2005)  
Fonte: Dados da Pesquisa

A segunda fase do processo de construção do BSC está caracterizada pelo desenvolvimento do projeto.

A etapa inicial de reunir e distribuir o material e ainda desenvolver e confirmar a missão, visão e a estratégia foram realizadas com sucesso, envolvendo o grupo de gestores da organização e parte da alta gerência, que esteve presente como forma de demonstrar a importância do trabalho.

A presença da direção geral, institucionalmente, é algo tão significativo, que sua ausência física do ambiente predispôs a uma dispersão do grupo, percebida várias vezes durante a pesquisa.

Desenvolver os objetivos e medidas foi um dos momentos mais importantes e obteve participação do grupo, que demonstrou sentimento de felicidade com a instituição, por estar despertando o interesse em pensar a empresa no futuro e construir objetivos para alcançar essa visão de longo prazo. Vale uma ressalva que grande parte dos gestores envolvidos não acreditavam no trabalho ora em desenvolvimento.

O *workshop* executivo com a alta gerência, para validar os objetivos e medidas construídas pelo grupo e ainda a obtenção de *feedback* dos colaboradores para relacionar as atividades operacionais com as estratégicas não foram realizadas.

A alta gerência não percebeu a importância de participar do processo e da contribuição que poderia dar de forma a agregar valor, por outro lado, a equipe não insistiu nessa participação por parte da direção.

O *feedback* dos colaboradores não foi instigado, uma vez que a equipe não definiu estratégias para chegar às pessoas e os funcionários estavam voltados para o operacional, não estando suscetíveis ao diálogo de forma estratégica.

As vinculações de causa-e-efeito podem ser constatadas apenas no diagrama visual do mapa estratégico. Nem a equipe local ou o técnico do Departamento Nacional, ou ainda a consultoria trataram do assunto, mostrando que a consecução da estratégia estava atrelada à realização de todos os objetivos e que eles têm uma forte relação, a não execução de um impacta diretamente em outro.

Em seguida, havia a necessidade de se partilhar com a alta gerência, só que dessa vez seriam as relações de causa-e-efeito que existiam em várias esferas, contudo, mais uma vez, não foi realizado, conforme motivos mencionados.

O estabelecimento das metas para as medidas mostrou como a organização não estava preparada para este nível de trabalho que requeria prática e técnica. A percepção da existência de medidas incipientes ou pouco claras foi comprovada tempos depois, com as tentativas de mensurar ou apurar o resultado por meios dos indicadores, que ocorreu sem sucesso.

O não acontecimento do *workshop* executivo com a alta gerência para aprovação final do BSC e a discussão e formulação da proposta de implementação, revelou mais uma vez a fragilidade da equipe e da alta administração em perceber que o projeto merecia uma avaliação e aprovação.

Esta análise nos permite constatar que dos onze itens que compõem essa fase, quatro foram realizados com sucesso, um foi realizado parcialmente e seis não foram realizados, o

que nos faz concluir que a construção do BSC segundo a visão desse autor não foi bem desenvolvida e desencadeará outros problemas quando da implementação do BSC.

#### 4.1.3 Modelo sugerido por Niven (2005) para implementação do BSC *versus* o caso em estudo

De acordo com Niven (2005), a implementação do BSC compreende aspectos como desdobramento dos mapas estratégicos, alocação de recursos financeiros orçamentários, vinculação de premiação ao desempenho e remuneração, automação e inserção de plataforma tecnológica e manutenção do BSC, conforme serão comentados a seguir.

Para um melhor entendimento das análises e conforme disposto nos aspectos metodológicos, serão apresentados quadros contendo os aspectos propostos por Niven (2005) para implementação do BSC, bem como em paralelo, status identificado na empresa em estudo.

- Aspectos que compõem a implementação do BSC

Item	Aspectos	Status identificado na empresa em estudo
1	Desdobramento dos mapas estratégicos	Mediante a segunda oficina do processo geral, o mapa corporativo foi desdobrado em 18 novos mapas, que refletiam a contribuição das Unidades de Negócios e Departamentos na busca da consecução da estratégia. Os mapas serviram como um instrumento norteador de direcionamento do trabalho
2	Alocação de recursos financeiros orçamentários	Foi identificada, durante a pesquisa, a tentativa da equipe em vincular o BSC ao orçamento, contudo, ele tem um formato bem específico e alterá-lo poderia significar grande trabalho para a equipe financeira. Dessa forma, foram previstos recursos para cada iniciativa estratégica e submetido à apreciação e inclusão no orçamento
3	Vinculação de premiações ao desempenho e remuneração	Durante a coleta de dados esse ponto não foi identificado, aspectos relacionados à remuneração por desempenho estavam fora de cogitação
4	Automação e inserção de plataforma tecnológica	Não foi percebida, durante o processo, nenhuma intenção da equipe em disponibilizar o BSC em uma plataforma tecnológica

5	Manutenção do BSC	Essa atividade foi realizada e agregou valor significativo ao processo, inclusive revertendo lacunas de deficiência geradas quando do processo de construção do BSC. Esse trabalho foi denominado de monitoração, na fase de implementação contínua
---	-------------------	---

Quadro 18 – Aspectos que compõem a implementação do BSC de Niven (2005)  
Fonte: Dados da Pesquisa

Ao término do processo que culminou na construção do BSC na empresa em estudo, deu-se início a fase de implementação.

O desdobramento do mapa estratégico corporativo em dezoito mapas envolvendo as unidades de negócios e departamentos foi um sucesso. Apesar da alta gerência não afirmar que todas as medidas seriam patrocinadas pela instituição, os principais gestores estavam satisfeitos em ter um direcionador do trabalho, um conjunto de ações que envolviam as perspectivas de aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeiro e ainda estava contribuindo para consecução da estratégia organizacional.

Para vincular o orçamento ao BSC ou o BSC ao orçamento, a equipe precisava de visão e conhecimento para realizar essa atividade, que iria implicar na mudança da estrutura orçamentária já consolidada na empresa a muitos anos. A equipe financeira não se colocou disponível e favorável à realização dessa ação.

As atividades de vinculação de premiações ao desempenho e remuneração e a automação e inserção de plataforma tecnológica não foram realizadas. Estou falando de duas áreas funcionais, uma envolve os colaboradores e a outra a tecnologia.

A instituição, no período da pesquisa, estava em fase de construção do plano de cargos e salários, ação macro que resultaria em ajuste salarial para os funcionários, medida vista com grande cautela pela organização, que tinha um orçamento fixado e já extrapolado para folha de servidor, de acordo com sua estrutura. Incluir remuneração por desempenho, além de talvez maximizar essa verba poderia gerar conflitos se os critérios não fossem bem definidos.

Com relação à estrutura tecnológica, a equipe relacionada não contemplava em seu escopo de trabalho profissionais na área de desenvolvimento, o que implicaria em contratação de uma consultoria para disponibilizar o BSC em uma plataforma tecnológica. Um ponto forte era a falta de integração entre os sistemas existentes, visto como o grande problema dessa área.

No entanto, um dos principais fatores que contribuíram para a não realização dessa atividade foi a relação custo *versus* benefício e a falta de uma cultura de acesso ou manuseio de informações gerenciais via tecnologia.

Vale a ressalva, que nem a equipe do BSC e as relacionadas tinham a visão e o conhecimento para propor a realização dessas atividades.

A manutenção do BSC foi um dos grandes destaques de todo o processo, projeto conhecido como monitoração e criado pela nova equipe do BSC, conforme consta na apresentação da coleta de dados foi o instrumento que valorizou a existência do BSC e marcou a fase de implementação contínua.

Durante o processo de construção do BSC, foram envolvidos aproximadamente 50 colaboradores, quando da implementação, principalmente relacionado à implementação contínua com o projeto de monitoração, esse número foi ampliado para em torno de 140 pessoas, de um total da instituição de 450 servidores.

Esses colaboradores puderam, por exemplo, conhecer e/ou rever as diretrizes e os conceitos relacionados, analisar a execução das iniciativas do mapa de sua equipe e propor novas ações, pensar a contribuição de sua unidade de negócios ou departamento à organização e execução da estratégia.

Esse trabalho repercutiu de forma sinérgica e culminou no envolvimento de toda a alta gerência e no desenvolvimento de uma cultura de planejamento estratégico.

Vale a ressalva que, nesse período, a equipe e a direção geral haviam sido mudadas e o novo diretor geral apresentava como forma de trabalho uma gestão participativa e estratégica.

Esta análise nos permite constatar que dos cinco itens que compõem a implementação do BSC, duas foram realizadas com sucesso, uma foi realizada parcialmente e duas não foram realizadas, o que nos faz concluir que a implementação do BSC segundo a visão desse autor não foi realizada totalmente.

De acordo com Niven (2005), há dez questões que são fundamentais na implementação do *Balanced Scorecard*, como o patrocínio executivo, capacitação dos colaboradores, existência de uma estratégia, objetivos para o projeto, o momento e o tempo, práticas de gerenciamento sólidas, inserção de medidas novas, terminologia, disseminação e vinculações prematuras aos processos, conforme serão comentados a seguir.

Para um melhor entendimento das análises e conforme disposto nos aspectos metodológicos, será apresentado quadro contendo as principais questões propostas por Niven

(2005) que não devem faltar durante a implementação do BSC e ao lado, *status* identificado na empresa em estudo.

- **Principais questões que não devem faltar na implementação do BSC**

Item	Principais questões	<i>Status</i> identificado na empresa em estudo
1	Patrocínio executivo	Quando do início do processo de implementação, o patrocínio executivo estava sob responsabilidade do coordenador da equipe do BSC, que permitiu, por meio de sua articulação, o avanço na implementação via consultoria externa. Já, durante o período de implementação contínua, o BSC teve o patrocínio executivo por meio de um diretor e um técnico, que levantaram a “bandeira” da importância da ferramenta. Essa postura por parte desses executivos fez a diferença durante essa fase, uma vez que estavam preocupados em promover o BSC, o que conseguiram com postura firme e transmitindo conhecimento
2	Educação e treinamento acerca do BSC	Para implementação do BSC, cinco colaboradores da empresa foram capacitados em um curso que não atendeu à expectativa. Quando da implementação contínua com o projeto de monitoração, foi realizado trabalho de estudo para formulação do projeto e os 140 colaboradores foram treinados pela equipe interna quanto ao uso do BSC, durante seis meses
3	Existência de uma estratégia	A estratégia da empresa que foi "implantar um modelo de gestão estratégica da qualidade" foi construída coletivamente, contudo, o foco estratégico "atingir a excelência na educação profissional" foi na verdade, a grande mensagem absorvida pela instituição para fundamentar seu BSC e todas as decisões estratégicas
4	Objetivos para o projeto do BSC	No início da implementação o BSC, não havia objetivos claros e nem um projeto que subsidiasse seu desenvolvimento. No entanto, foi na fase de implementação contínua que ele ganhou um projeto com objetivos claros e com a missão de servir à instituição como um instrumento facilitador para a execução da estratégia

5	Momento e o tempo	O tempo favorável da empresa para utilização do BSC não foi considerado inicialmente. Os fatos foram ocorrendo e o intuito era implementar o BSC sem mensurar as conseqüências. Só na fase de implementação contínua, que o programa foi pensado tomando-se por base o calendário da organização, o tempo das equipes, o acompanhamento as unidades de negócios e departamentos o <i>feedback</i> dos planos de ação quanto as iniciativas estratégicas
6	Práticas de gerenciamento sólidas	A equipe, durante o processo de implementação do BSC não esteve preocupada em implementar o <i>balanced scorecard</i> . Prova disso é que o mapa estratégico foi transformado em outro tipo de instrumento conforme direcionamento dos consultores. Todavia, foi na fase de implementação contínua, que esse desvio foi revertido. Buscou-se trabalhar a essência do BSC, com práticas de gestão sólidas e estilos consoantes ao processo como gestão estratégica e participativa,
7	Medidas novas	Tanto no início do processo de implementação quanto na fase de implementação contínua foram inseridas novas medidas, o objetivo foi potencializar o BSC. Na segunda fase, as equipes durante quatro meses refletiram novas medidas para as quatro perspectivas, que foram submetidas aos <i>staffs</i> da organização
8	Terminologia	A terminologia do BSC foi um problema no início da implementação, visto que não era comum para a organização e nem os consultores tinham total domínio para seu uso. Só na fase da implementação contínua foi que se desenvolveu um trabalho para esclarecer e conscientizar os colaboradores envolvidos sobre a terminologia utilizada, que durante a fase inicial era tido como uma linguagem pouco compreendida
9	Disseminação	Hierarquicamente, a empresa em estudo está dividida em diretores, gerentes, intermediários, especialistas, colaboradores. Na primeira fase de implementação, este trabalho envolveu os dois primeiros níveis, já na fase de implementação contínua foram envolvidos quatro níveis e alguns colaboradores do último nível. Contudo, o processo de disseminação poderia ter contemplando toda a instituição, o que não ocorreu
10	Vinculações prematuras aos processos de gerenciamento	Em nenhum momento foi identificada a preocupação com as vinculações prematuras das questões estratégicas aos processos de gerenciamento

Quadro 19 – Questões que não devem faltar na implementação do BSC de Niven (2005)  
Fonte: Dados da Pesquisa



Tecendo considerações analíticas sobre o processo de implementação, alguns pontos ainda devem ser apresentados, consoante ao quadro exposto.

Uma das principais questões vinculadas ao patrocínio executivo estava relacionada ao fato da coordenação geral do projeto, tanto na fase de construção do BSC quanto na fase de implementação inicial, não dispor de conhecimento acerca do uso do BSC, o que impactava negativamente na sua postura.

Em virtude da equipe não haver prospectado inicialmente o custeio de sua capacitação, ocorrendo mais tarde e não atendendo à expectativa, o grupo não tinha um colaborador com conhecimento em BSC, o que transmitia insegurança ao processo.

Vale ressaltar, que foi na fase de implementação contínua que à frente da equipe estavam duas pessoas promovendo o patrocínio financeiro e técnico do projeto, além do que, o treinamento realizado com um grande grupo de colaboradores foi tão elogiado, que, tempos depois, transformou-se em um curso de especialização para os gestores, na busca pelo aprofundamento das temáticas desenvolvidas.

A existência da estratégia foi algo fundamental para o processo, a maioria das pessoas não entendiam o *Balanced Scorecard* e o que estava sendo pregado, era um volume de muitas informações que estavam sendo socializadas. Dessa forma, o BSC se resumiu à estratégia, que se resumiu ao tema estratégico, que se resumiu ao foco “buscar a excelência”. Isso foi fundamental para a compreensão de toda a organização.

Conforme já mencionado, o início da implementação não teve um projeto, diferentemente da implementação contínua, onde os objetivos estavam claros. Esses objetivos permitiram estruturar o projeto de forma a contemplar um período de sete meses, envolvendo vários aspectos, inclusive um plano de comunicação.

Duas questões deveriam ter sido vistas com muito cuidado, a primeira seria o momento certo de desenvolver cada passo da implementação e a outra a relação do BSC com as práticas de gestão da organização.

Na fase inicial da implementação, não foi reunida a alta gerência para análise da execução da estratégia, por meio da medição dos indicadores constantes no mapa. Essa ação deveria ter ocorrido no início dessa fase que visam aprofundar o uso do BSC quanto sistema de medição de desempenho. Como isso não foi trabalhado, na fase de implementação

contínua, o BSC foi explorado como um sistema de gestão estratégica, ou seja, passou do BSC primeira geração para a terceira.

No início, essa fase foi complexa, principalmente por falta da visão e conhecimento da equipe, que queria mudar o estilo da instituição, centralizador com aspecto operacional para uma gestão participativa com foco estratégico.

Durante as duas fases de implementação ocorreu a inserção de novas medidas ao BSC, sendo que na fase inicial foram iniciativas operacionais, com o objetivo de se adequar a uma necessidade da alta gerência. Já na segunda fase, as ações propostas tinham foco estratégico e o intuito era fortalecer o BSC.

A terminologia utilizada e a abrangência da disseminação não foram realizadas totalmente e mostrou o quanto a equipe não detinha a visão e conhecimento necessário ao posicionamento correto.

Na fase inicial da implementação, a pesquisa constatou que as pessoas reclamavam que sempre ao participar de uma reunião estratégica era necessário recapitular todos os conceitos, dessa forma, na segunda fase, foi construído um programa específico para capacitar um grande número de funcionários, o que abrangeu seis meses e resolveu a situação.

Quanto a disseminação, não só do conhecimento, mas em relação ao *Balanced Scorecard*, inicialmente ficou restrito a um grupo seletivo de colaboradores, só na segunda fase de implementação é que foi estendido para todos os níveis, contudo, não chegando a contemplar todos os funcionários.

As vinculações prematuras aos processos gerenciais não foram identificadas, um dos principais fatores relacionados estava no receio ou medo da equipe em propor algo relacionado ao BSC que não pudesse desenvolver.

Esta análise permite constatar que das dez questões que não devem faltar na implementação do BSC, duas foram realizadas com sucesso, sete foram realizadas parcialmente e uma não foi realizada, o que faz concluir que a implementação do BSC, segundo a visão desse autor, não foi realizada totalmente.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões a cerca do caso estudado e proposta de trabalhos futuros.

### 5.1 Síntese Geral

A presente dissertação buscou, por intermédio da realização de uma pesquisa de caráter exploratório, avaliar e analisar comparativamente o Modelo de Construção, Implementação e Acompanhamento do BSC em uma organização do setor educacional e os Modelos propostos por Kaplan/Norton e Paul Niven. O objetivo foi atingido por meio da realização de um estudo de caso em uma instituição de abrangência nacional.

Nesse ínterim, o processo foi acompanhado pelo pesquisador “*in loco*” por um período de dois anos, confrontando a realização do processo *versus* a teoria proposta por Kaplan e Norton (1996b) e Niven (2005) quanto à construção e implementação do BSC.

Ao término desse trabalho será apresentado abaixo, as conclusões a cerca do estudo realizado, contemplando pontos positivos ou facilitadores e negativos ou dificultadores, no que compete às fases de construção, implementação e implementação contínua do *Balanced Scorecard*.

#### **Fase de Construção do BSC (pontos positivos ou facilitadores)**

1. Entendimento da organização quanto à importância de se difundir uma cultura de planejamento estratégico;
2. Conhecimento técnico do condutor do processo para construção da estratégia por meio dos cenários, matriz SWOT e análise do posicionamento estratégico da empresa no mercado, já que o BSC não orienta como ocorre essa formulação;

3. Construção do mapa corporativo e do diagrama visual, transmitindo segurança aos gestores de que estavam no caminho certo;
4. Sensibilização das equipes para alcançar as diretrizes estratégicas da instituição;
5. Entendimento do foco estratégico a ser perseguido pelos principais gestores.

#### **Fase de Construção do BSC (pontos negativos ou dificultadores)**

1. O BSC não foi entendido como um projeto desafiador, o foco da organização estava em implantar o planejamento estratégico, a metodologia independia;
2. A não existência de um projeto com objetivos claros, cronograma de execução e resultado esperado;
3. A pressa em iniciar o processo sem um estudo de viabilidade ou da realização de uma experiência piloto com uma das unidades de negócios;
4. A formação de uma equipe sem o conhecimento em BSC, inclusive o patrocinador executivo, além da falta de visão para o desenvolvimento do projeto;
5. Processo de construção do BSC ocorreu em um único encontro e não foram explorados *workshops* e entrevistas;
6. Falta de capacitação para os principais gestores da organização quanto ao entendimento e utilização do *Balanced Scorecard*;
7. Falta de participação do diretor geral nos encontros e na tomada de decisão, fundamental para aprovação do BSC, que provocou em parte dos gestores resistência ao trabalho, alguns entenderam que era mais um modismo;
8. Estilo organizacional de gestão centralizador com foco no operacional, dificultou a compreensão dos conceitos e correlação do estratégico com a vivência da organização;
9. A terminologia e conceitos do BSC eram de difícil entendimento para os gestores;
10. Inexistência de um plano de comunicação para propagar o BSC na organização.

#### **Fase de Implementação do BSC (pontos positivos ou facilitadores)**

1. O BSC foi desenvolvido como sistema de gerenciamento de desempenho - 2ª geração. O foco estava em gerenciar o desempenho da empresa, com o acompanhamento de medidas mais intangíveis;

2. A realização de reuniões para apresentação dos resultados acordados, por ocasião das iniciativas definidas no mapa estratégico corporativo, diante de uma cultura de que reuniões era perda de tempo;
3. O desdobramento do mapa corporativo em dezoito mapas, por unidades de negócios e departamentos, como um direcionador para as equipes;
4. Mudança da direção e da equipe para evolução do processo.

#### **Fase de Implementação do BSC (pontos negativos ou dificultadores)**

1. Ausência de um plano de implementação com objetivos claros, cronograma de execução e resultado esperado;
2. O BSC não foi trabalhado como um sistema de medição de desempenho - 1ª geração. Havia dificuldade na apuração dos indicadores por falta de suporte tecnológico e rapidez dos departamentos para apuração de dados;
3. Não trabalharam as relações de causa-e-efeito e por consequência a importância do alinhamento estratégico para o sucesso da organização;
4. A paralisação dos trabalhos por cinco meses ao final dessa fase.

#### **Fase de Implementação Contínua do BSC (pontos positivos ou facilitadores)**

1. Existência de um projeto para implementação contínua do BSC com objetivos claros, cronograma e resultado esperado;
2. O BSC foi aprofundado como sistema de gestão estratégica - 3ª geração. O foco estava em envolver todos os colaboradores na busca pelo pensar estratégico para a realização da visão de futuro;
3. A não vinculação do BSC com o orçamento e a remuneração de desempenho foi correta, a empresa não estava preparada para esse trabalho;
4. Foi fixada em diversos locais da organização a missão e a visão de futuro;
5. Implantação de uma cultura de visita as unidades de negócios e reuniões com os departamentos, com ampliação do trabalho para todos os níveis da organização;
6. Criação de comitês de gestão em cada unidade de negócios e departamentos para discutir o avanço da estratégia;

7. Realização de treinamento e capacitação para aproximadamente 31% dos colaboradores da instituição;
8. Reformulação dos mapas estratégicos e alinhamento junto aos *staffs* da organização;
9. Estilo de gestão participativo e estratégico da nova direção consoante com o trabalho desenvolvido.

### **Fase de Implementação Contínua do BSC (pontos negativos ou dificultadores)**

1. Não conseguir abranger todos os colaboradores da instituição com o desenvolvimento do BSC.

Com base nas conclusões apresentadas, esta pesquisa atesta que a utilização do sistema *Balanced Scorecard* na empresa em estudo, compreendendo o período objeto de sua pesquisa, foi construído e implementado com diversos problemas, tendo como principais impulsionadores desse resultado a falta de envolvimento da alta administração e o incipiente conhecimento da equipe a cerca do *Balanced Scorecard*. Não obstante, a adoção do sistema permitiu a introdução e/ou consolidação de uma cultura de planejamento estratégico e gestão participativa.

Desde o início do processo, o BSC não foi percebido como um projeto importante para a organização, mas como uma metodologia de planejamento simples. Vale salientar, que houve uma tentativa louvável de reverter os problemas por ventura ocasionados durante a fase de construção e implementação, o que ocorreu no período da implementação contínua com o programa de monitoração, que teve total apoio da nova direção.

Não é demais reforçar que também foi nessa última fase que o BSC foi utilizado como sistema de gestão estratégica, de terceira geração, o que proporcionou ganhos significativos a uma melhor utilização do sistema e do fortalecimento de uma gestão participativa e estratégica.

Ainda acrescentado, acredita-se que a organização colherá no longo prazo os frutos provenientes desse processo de construção e implementação do BSC, que deve ser visto como uma iniciativa potencial de sensibilização de toda sua estrutura para os desafios que surgirão no futuro, o que irá requerer o posicionamento estratégico da instituição.

Sendo assim, a pesquisa foi finalizada com o comunicado da direção de que a utilização do BSC seria aperfeiçoada até a organização alcançar o resultado desejado e que no exercício do ano de 2009 seria construído o Planejamento Estratégico 2010/2014, tendo como metodologia principal o BSC.

Por fim, espera-se que os resultados desse trabalho tragam contribuição significativa ao processo de construção e implementação do *Balanced Scorecard* em outras empresas.

## **5.2 Sugestões de Trabalhos Futuros**

A partir desta dissertação, alguns novos trabalhos podem ser desenvolvidos visando melhor aprofundamento no estudo, no que compete ao processo de construção e implementação do *Balanced Scorecard* em empresas brasileiras. São eles:

1. Estudar o BSC em um número maior de empresas, envolvendo na amostragem as instituições do Sistema S no Rio Grande do Norte, com o objetivo de traçar um perfil comparativo;
2. Estudar o BSC em um número maior de empresas, envolvendo na amostragem as instituições do SENAC no nordeste, com o objetivo de traçar um perfil comparativo;
3. Realizar outros estudos de caso, porém com empresas que tiveram a consultoria da empresa representante no Brasil do BSCol de Robert S. Kaplan e David A. Norton.

## CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report**. Long Range Planning, v. 34, 441-461, 2001.
2. ALMEIDA, S.; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.
3. BARROS NETO, Adauto de Oliveira. **Proposta para Implementação de BSC em uma Instituição Pública, a partir de um Planejamento Estratégico já estruturado. Estudo de Caso, a Diretoria de Metrologia Científica e Industrial do INMETRO**. 105 f. Dissertação. Universidade Fluminense, Niterói, 2005.
4. BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. **Uma Análise Crítica da Direção da Casualidade no Balanced Scorecard**. Revista de Administração Eletrônica, v 2. n. 1, jan-jun, 2003.
5. BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
6. BUTLER et al. **Linking ther balanced scorecard to strategy**. Long Range Planning, Vol. 30, Nº 2, 1997.
7. CASSOL, Maurício. **Uma Proposta de Balanced Scorecard e Mapa Estratégico para a Gestão Estratégico de Uma Instituição de Ensino Superior Privada**. Dissertação. (Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
8. CANEVAROLO, Maria Estela Antonioli Pisani. **Experiências sobre a Implementação de Balanced Scorecard em Empresas no Brasil: Estudos de Caso**. 131 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
9. CELESTINO, Maxwell dos Santos. **Utilização de Indicadores Financeiros e Não-financeiros na Gestão de Hotéis no Rio Grande do Norte: um Estudo sob a Ótica do Balanced Scorecard**. 196 f. Dissertação. (Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.
10. CERETTA, P. S.; QUADROS, C. J. **Implementação do Balanced Scorecard: um Caso Prático**. Revista Eletrônica de Administração, Ed. 34, vol. 9, nº 4, jul-ago 2003.



11. ECCLES, R.. **The Performance Measurement Manifesto**. Harvard Business Review, v. 69, n. 1, pp. 131-137, jan-fev 1991.
12. EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. **Implementing corporate strategy: from Tableaux de Board to Balanced Scorecards**. European Management Journal, 1998.
13. EXAME, 682 ed. São Paulo, Editora Abril, n. 4, fev 1999.
14. FAHL, Alessandra Cristina. **Balanced Scorecard: Uma Proposta para Aplicação em Instituição de Ensino Superior**. 170 f. Dissertação (Programa de Estudos de Pós-graduação em Ciências Contábeis e Atuarias) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
15. FRESNEDA, P. S. V. *et al.* **Modelo de Gestão Estratégica – MGE: Descrição Geral**. Embrapa Documentos 1, Agosto 2002.
16. GARROT, T. *et al.* **Describing E-learning Development in European Higher Education Institution Using a Balanced Scorecard**. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento. Vol 5. Nº I. April 2008.
17. GONÇALVES, Helen Silva. **Aplicação do BSC no Planejamento Estratégico em Empresas que Utilizam Sistema de Gestão de Qualidade: Proposta de um Modelo**. 134 f. Dissertação. (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.
18. JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost – the rise and fall of management accounting**. Boston, Harvard Business School Press, 1991.
19. JUNIOR, Josué Vitor de Medeiros. **Aplicação do Método Scorecard Dinâmico no Processo de Formulação da Estratégia em Empresa de Pequeno Porte**. 119 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.
20. LAWRIE, G. **Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment**. 2GC Discussion Paper, 2GC Active Management, 2001.
21. LAGACE, M. **Strategy Execution and the Balanced Scorecard**. Harvard Business School. August/2008. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/item/5916.html>>. Acesso em: 13 de março de 2009.
22. LETZA, S. R. **The design and implementation of the balanced business scorecard – An analysis of three companies in practice**. Business Process Re-engineering & Management Journal, v. 2, n. 3, 54-76, 1996.
23. LIMA, E. M. B. *et al.* **Metodologia para Acompanhamento da Implementação do Balanced Scorecard (BSC) da Embrapa**. Embrapa Documentos 7, Dezembro 2003.

24. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; **The balanced scorecard – measures that drive performance.** Harvard Business Review, v. 70, n. 1, 71-79, jan/fev 1992.
25. \_\_\_\_\_. **Putting the balanced scorecard to work.** Harvard Business Review, v. 71, n. 5, 134-147, set/out 1993.
26. \_\_\_\_\_. **Using the balanced scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review, v. 74, n. 1, 75-85, jan/fev 1996a.
27. \_\_\_\_\_. **The balanced scorecard – translating strategy introduction.** Boston, Harvard Business School Press, 1996b.
28. \_\_\_\_\_. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I.** Accounting Horizons, v. 15, n. 1, p. 87-104, mar 2001a.
29. \_\_\_\_\_. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II.** Accounting Horizons, v. 15, n. 2, 147-160, jun2001b.
30. \_\_\_\_\_. **The strategy focused organizations – how balanced scorecard companies thrive in the new business environment.** Boston, Harvard Business School Press, 2001c.
31. \_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
32. \_\_\_\_\_. **Balanced Scorecard and Corporate Strategy.** Harvard Business School Articles. July/2006. Disponível em: <http://209.85.225.113/search?q=cache:9AvPx4jiRCcJ:www.stakeholdermagazine.com/files/2the-balanced-scorecard.pdf&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=23>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2009.
33. \_\_\_\_\_. **Mastering the Management System.** Harvard Business School, January 2008.
34. MACEDO, S. T. D.; RATTON, C. A. **Medição de Desempenho e Estratégias Orientada para o Cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil.** Revista de Administração de Empresas. Out/dez, v. 39, n. 4, 46-59, 1999.
35. MAISEL, L. S. **Performance measurement: the balanced scorecard approach,** Cost Management, v. 6, n. 2, 47-52, 1992.
36. MARINHO, S. V. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o Balanced Scorecard.** Tese de Doutorado, disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?6657>. Acesso em 02.02.2009.

37. MARTINS, R. A.; MARQUITTI, L. M. D. **Desenvolvimento e Implementação de Balanced Scorecard numa Unidade de uma Multinacional da Indústria Química: Estudo de Caso.** Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2006.
38. McCUNN, P. **The balanced scorecard.** *Management Accounting Research*, 1998.
39. MINTZBERG, Henry. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
40. MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. **The Balanced Scorecard: a necessary good or na unnecessary evil?** *European Management Journal*, 1999.
41. MONTAGUE, S. Beyond balanced scorecards. Performance Management Network. Inc, august, 1999. Disponível em [http://www.pmm.net/library/Beyond\\_Balanced\\_Scorecard.htm](http://www.pmm.net/library/Beyond_Balanced_Scorecard.htm). Acesso em junho de 2008.
42. NEELY, A. **Measuring Business Performance.** London, The Economist Books, 1998.
43. \_\_\_\_\_. **The performance measurement revolution: why now and what next?** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 2, 205-228, 1999.
44. NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
45. OLIVEIRA, Raquel de Fátima. **Motivos que levam Empresas a optar pela Implementação do Balanced Scorecard.** 168 f. Dissertação. (Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
46. OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance – um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard*.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.
47. OTTOBONI, C. *et al.* **Algumas Razões para Ocorrência de Falhas no Balanced Scorecard (BSC).** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.
48. PINTO, F. **Balanced Scorecard e SIADAP – Articulação, Integração e Desenvolvimento.** *Revista Interface Administração Pública*. Algebrica, Edição 41, Março/2008.
49. PUREZA, Júlio Miranda. **Modelo para a Elaboração, Implementação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico de Organizações.** 140 f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

50. QUINTELLA, O. M.; LIMA, G. B. A. **O Balanced Scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação.** XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2005.
51. RENTES, A.F.; VAN AKEN, E.M.; ESPOSTO, K.F. **Processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho baseado em uma metodologia de transformação organizacional.** XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2001.
52. REZENDE, J. F. C. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual.** Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 4, 207-209, out/dez 2004.
53. RODRIGUES, Maxweel Veras. **Método para Determinação da Escala de Prioridade de Ações Estratégicas Fundamentado no Grau de Inter-relacionamento entre os Indicadores das Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) e o Valor Econômico Adicionado (EVA).** 108f. Tese. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2005.
54. ROEST, P. **The golden rules for implementing the Balanced Business Scorecard.** Information Management & Computer Security, 1997.
55. ROHM, H. **A Balancing Act.** Performance Measurement in Action. Volume 2, Issue 2. Disponível em: <http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=ph%2b8b3YMoBc%3d&tabid=56>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2009.
56. ROLSTADAS, A. **Performance Management – A business process benchmarking approach.** London, Chapman & Hall, 1995.
57. SANTOS, B. **Implantando o balanced scorecard em uma empresa automobilística: obstáculos e resultados preliminares.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.
58. SHULVER, M.; ANTARKAR N. **The balanced scorecard as a communication protocol for managing across intra-organizational borders.** In: Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society. Orlando, 2001.
59. SILVA, L. C. **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 4, p. 61-73, outubro/dezembro 2003.
60. SOARES JUNIOR, H.; PROCHNIK, V. **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil.** Congresso Latino-Americana de Estratégia. Itapema, 2004.
61. SOUZA, Fabiano Sales. **Implementação do Balanced Scorecard (BSC) em uma Organização do Sistema S: o caso SENAI/BA.** 164 f. Dissertação. (Programa de Pós-graduação em Administração) – Universidade de Salvador, Salvador, 2005.

62. VACCARI, Nelmar. **Proposta e Aplicação de um Modelo de Desdobramento da Estratégia com Base no Balanced Scorecard: o Caso de Uma Empresa de Transporte de Carga e Logística.** 195 f. Dissertação. (Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia) – Potifícia Universidade Católica do Rio Grande do Norte, Porto Alegre, 2006.
63. VIANNA, W. B.; RÉ, C. A. T.; LIMBERGER, S. J. **Implantação do BSC: estudo de caso em Organização do Terceiro Setor.** Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2006.
64. YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)